
BACHELORARBEIT

Frau
Lisa-Jasmin Bauer

**„Zusammenführung von
stationärem Outlet Handel und
E-Commerce durch eine
integrierte Multi-Channel-Strategie“**

2012

BACHELORARBEIT

„Zusammenführung von stationärem Outlet Handel und E-Commerce durch eine integrierte Multi-Channel-Strategie“

Autor:
Frau Lisa-Jasmin Bauer

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM09wD2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Tamara Huhle

Zweitprüfer:
Anna Korth

Einreichung:
Riederich, 23.07.2012

BACHELOR THESIS

„Consolidation of brick and mortar retail outlet business and e-commerce through an integrated multi-channel strategy“

author:

Ms. Lisa-Jasmin Bauer

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM09wD2-B

first examiner:

Prof.Dr.Tamara Huhle

second examiner:

Anna Korth

submission:

Riederich, 23.07.2012

Bibliografische Angaben:

Bauer, Lisa:

„Zusammenführung von stationärem Outlet Handel und E-Commerce durch eine integrierte Multi-Channel-Strategie“

“Consolidation of brick and mortar retail outlet business and e-commerce through an integrated multi-channel strategy”

2012 - 137 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** unter Berücksichtigung der Fragestellung, ***ob ein Unternehmen, in wenigen Jahren noch ohne MCS am Markt bestehen kann.*** Schwerpunktmäßig werden Besonderheiten, Schwierigkeiten und Herausforderungen einer MCS von FOC im Gegensatz zu einer Einzelhandelsunternehmung betrachtet. Dabei werden, unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken, Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung einer MCS eines MCO getroffen. Diese können ebenfalls auf Vertriebstypen und Handelsformen anderer Einzelhandelsunternehmen angewandt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	X
1 Einführung: Multi-Channel – Der Handel der Zukunft.....	1
1.1 Zur Bedeutung des Multi-Channel-Vertriebs als Verkaufsform der Zukunft.....	2
1.2 Untersuchungsgegenstand Ziele der Arbeit.....	2
1.3 Abgrenzung der Arbeit.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit und methodische Vorgehensweise.....	3
2 Theoretische Grundlagen zur Integration einer MCS	6
2.1 Erläuterung der begrifflichen Grundlagen.....	6
2.2 Grundlagen des Multi-Channel-Handels in der Bekleidungsindustrie.....	8
2.2.1 Distributionspolitik	8
2.2.2 Kontaktprinzipien im Handel	9
2.2.3 Integrationsstufen einer MCS.....	11
2.2.4 Wege hin zu Multi-Channel	12
2.3 Gründe für eine Multi-Channel-Integration.....	13
2.3.1 Status quo der Branche: Aktuelle Kennzahlen und Entwicklungen aus der Bekleidungsindustrie.....	13
2.3.2 Entwicklung des Online-Bekleidungshandels.....	16
2.3.3 Verändertes Kundenverhalten und Erwartungshaltungen im digitalen Zeitalter.....	19
2.3.4 Gewachsene Fähigkeitsanforderungen für den Bekleidungshandel.....	21
3 Entwicklung, Merkmale und Besonderheiten von FOC.....	24
3.1 Aktuelle Zahlen und Entwicklungen von FOC.....	25
3.2 Akteure und Ihre Beziehungen.....	27
3.2.1 Motivation der Betreiber	28
3.2.2 Motivation der Markenhersteller.....	28
3.2.3 Motivation der Kunden	31
3.3 Abgrenzung zu verwandten Verkaufsformen.....	31
3.3.1 Off-Price-Store.....	32
3.3.2 Fachhandel / Mono-Markenshop.....	32
3.3.3 Warenhaus Shopping-Center Department Store.....	33
3.3.4 Boutique.....	34
3.3.5 Pure-Online-Player.....	34

3.3.6 Pop-up-Store.....	35
4 SWOT-Analyse für ein Multi-Channel-Outlet	36
4.1 Stärken und Chancen einer integrierten MCS.....	37
4.2 Schwächen und Risiken: Herausforderungen durch die neue Wettbewerbssituation im Internet.....	39
4.3 Mit welchen Stärken kann man Schwächen begegnen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	41
4.4 Besonderheiten eines Multi-Channel-Outlets.....	42
4.4.1 Full-Price vs. Off-Price	42
4.4.2 'Shopping-Clubs sind virtuelle FOC'.....	43
4.4.3 MCO vs. eBay Markenshop	44
5 Zwischenfazit: Ableitungen für das Handelsmarketing im Zusammenhang einer MCS.....	45
6 Die OUTLETCITY METZINGEN	47
6.1 Das stationäre Outlet	47
6.2 Bisher ungenutztes Potential und Erfolgsaussichten des Online-Kanals.....	49
6.3 Das Multi-Channel-Konzept der OCM.....	50
6.4 Erfolgsfaktoren und Potentiale.....	52
6.4.1 Eine klare Handschrift in der Markenführung.....	52
6.4.2 Exklusivität und kreative Ideen in der Umsetzung	53
6.4.3 Konsequenz.....	54
6.5 Herausforderungen und Grenzen.....	55
6.5.1 Wechselwirkungen zwischen den Kanälen.....	55
6.5.2 Festlegung des Sortiments und der Preise	55
6.5.3 Technische Lösungen und Backend-Prozesse.....	57
6.6 Strategieoptionen und Handlungsempfehlungen für die OCM	58
6.7 Kritische Betrachtung des Konzeptes.....	65
7 Kritische Reflexion der Arbeit zur Zielerreichung und weiterer Forschungsbedarf.....	67
8 Fazit: Die Zukunft des Modehandels – Von der Multi-Channel-Integration hin zum No-Line-Commerce.....	69
Literaturverzeichnis.....	X
Anlagen.....	XXI
Eigenständigkeitserklärung.....	LXV

Abkürzungsverzeichnis

Bzw.

...Beziehungsweise

bspw.

...beispielsweise

CD

...Corporate Design

CI

...Corporate Identity

CRM

...Customer-Relationship-Management

C2C

...Customer-to-Customer

E-Commerce

...Electronic-Commerce

FAQ

...Frequently Asked Questions

ff.

...fortfolgend

FOC

...Factory Outlet Center

FOS

...Factory Outlet Store

ggf.

...gegebenenfalls

MCH

...Multi-Channel-Handel

MCM

...Multi-Channel-Management

MCO

...Multi-Channel-Outlet

MCS

...Multi-Channel-Strategie

OCM

...OUTLETCITY METZINGEN

P&C

...Peek&Cloppenburg

POS

...Point of Sale

sog.

...sogenannten

SWOT

...Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

USP

...Unique selling proposition

vgl.

...vergleiche

z.B.

...zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit im Schaubild.....	4
Abbildung 2: Multi-Channel-Retailing In Anlehnung an SCHRAMM-KLEIN Hanna 2006, S.506.....	7
Abbildung 3: Nutzung mehrerer Kanäle im Kaufprozess SCHETTGEN Gabriele; SCHRÖDER Hendrik: o.J, S.6.....	19
Abbildung 4: Non-Food-Umsatzaufteilung und wechselseitige Beeinflussung (in €)....	22
Abbildung 5: SWOT-Analyse eines Multi-Channel-Outlets Eigene Darstellung.....	36
Abbildung 6: Multi-Channel-Konzept der OUTLETCITY METINGEN Eigene Darstellung	50

1 Einführung: Multi-Channel – Der Handel der Zukunft

Es ist 20:00 Uhr am Abend, Frau A macht Feierabend und begibt sich auf den Nachhauseweg. Auf dem Weg zur Bahn sieht Frau A die perfekten Pumps im Schaufenster eines Mono-Markenshops. Kaum in der Bahn angekommen, sucht sie über ihr Smartphone im Online-Shop der Marke nach Informationen. Da ihr der Preis etwas zu hoch ist, schaut sie ebenfalls bei Marktplatzmodellen wie 'Zalando' und 'Amazon', vergleicht Preise auf Preisvergleichsseiten und liest Produktbewertungen von anderen Konsumenten, bezüglich Bequemlichkeit und Qualität der Schuhe. Zuhause angekommen, öffnet Frau A ihr Notebook und schickt das gewünschte Paar Schuhe via Social-Media-Tools an Freunde und Bekannte. Auf diese Weise erhält sie Feedback darüber, ob sie das Paar kaufen soll oder nicht. Auf diversen Webseiten bekommt sie Kombinationsvorschläge, zu welchen Outfits sie die Schuhe tragen könnte. Dadurch wird der Wunsch, das Paar zu besitzen noch größer.

Da Frau A sich noch nicht sicher ist, welche Größe sie nehmen soll und ob die Schuhe auch tatsächlich bequem sind, besucht sie bereits am nächsten Arbeitstag in der Mittagspause die nächst gelegene stationäre Filiale. Sie probiert die Schuhe an und lässt sich zusätzlich von einer Verkäuferin beraten. Nachdem Frau A sich über alle Kanäle ausreichend informiert hat fällt die Entscheidung das Paar zu kaufen. Da Frau A die Schuhe am Abend zuvor im Internet 12 € günstiger gesehen hat, entscheidet sie sich für einen Kauf über das Internet. Während des Bestellprozesses wird Frau A noch eine Clutch vorgeschlagen, die perfekt zu den ausgewählten Schuhen passt. Diese findet ebenfalls den Weg in Frau A's Warenkorb. Dank einer Newsletter-Aktion, fallen obendrein die Versandkosten weg. Über einen Tracking Code, weiß Frau A genau wo sich ihr Paket befindet und zu welchem Zeitpunkt sie sich darauf freuen kann. Schon zwei Tage nach der Bestellung klingelt der Postmann an der Tür und überbringt die Lieferung.

Der Einzelhandel befindet sich im Wandel. Neue Technologien sowie das Aufkommen des Internets, haben in den vergangenen Jahren neue Vertriebswege und innovative Angebotsformen hervorgebracht. Von deren zunehmenden Verbreitung, sowie der kommerziellen Nutzung des Internets, sind heutzutage nahezu alle Unternehmen betroffen. Für Unternehmen wird es aufgrund eines Mehrangebots am Markt zunehmend schwieriger, den Kunden zu halten und langfristig an das Unternehmen zu binden. Infolge eines Wandels der Internetnutzung und der ansteigenden Nutzung von mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablet-PC's, verändert sich auch das Kaufverhalten der Kunden. Diese können in der heutigen Zeit immer und überall auf das Internet zugreifen und sich über Warenangebote informieren. Diese fungieren daher zunehmend als Bindeglied zwischen den Kanälen. Folglich gewinnt der MCH für Unternehmen aus der Modeindustrie wesentlich an Bedeutung. Die bisherigen Entwicklungen zeigen, dass die Vertriebskanäle langfristig miteinander verschmelzen werden. Die einzelnen Kanäle generieren unterschiedliche Vorteile und Nutzen für den Konsumenten. Je mehr

Kanäle eingesetzt werden und Kontaktpunkte für den Konsumenten zur Verfügung stehen, desto mehr Bedürfnisse werden dem Kunden aufgezeigt. Darüber hinaus sind, durch die Erschließung neuer Zielgruppen, mehr Konsumenten erreichbar. Zukunftsorientiert geht 'Multi-Channeling' so weit, dass der Kunde durch die Integrationstiefe der Kanäle, diese nicht mehr als getrennte Verkaufsformen wahrnimmt. Das Ziel von Unternehmen muss es sein, den Konsumenten von einem Kanal in weitere mitzunehmen. Der Modekunde fordert eine integrierte MCS – ob und inwiefern daher der **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** anzusehen ist, wird in der vorliegenden Arbeit erläutert.

1.1 Zur Bedeutung des Multi-Channel-Vertriebs als Verkaufsform der Zukunft

„Viele Läden sind heute nur noch Showrooms von Amazon“ (Cyriac Roeding)¹

Wohl keine andere Branche hat in den vergangenen Jahren mit so großen Herausforderungen zu kämpfen, wie die Bekleidungsindustrie. Nun steht der Handel erneut vor einer Herausforderung: Digitalisierung, neue Angebotsformen und Verbesserung digitaler Käuferlebnisse revolutionieren den Handel. Somit kommt zunehmend Handlungsbedarf für den Einzelhandel auf. Zukünftig wird es nur noch wenige reine Offline- und Online-Händler geben. Durch die zunehmende Internetnutzung und die schnelle Entwicklung und Verbreitung von Smartphones und Tablet-PC's, werden Online- und Offline-Kanäle in den nächsten Jahren zunehmend zu 'Multi-Channel-Systemen' kombiniert. Auch der Kunde verlangt heutzutage über alle Kanäle, sowohl in der Informations- als auch in der Kaufphase, mit dem Unternehmen in Kontakt treten zu können. Bezugnehmend auf den Ausgangssatz *„Viele Läden sind heute nur noch Showrooms von Amazon“ (Cyriac Roeding)²* ist das Kaufverhalten aufgrund der aktuellen Entwicklung von einem 'research offline – purchase online'-Verhalten geprägt. Der Kunde informiert sich zunehmend in einem Vertriebskanal, vor dem Kauf in einem anderen.

So unverkennbar diese Entwicklungen zu spüren sind, so umstritten ist für die Autorin auch die Fragestellung, **ob ein Unternehmen, in wenigen Jahren noch ohne MCS am Markt bestehen kann.**

1.2 Untersuchungsgegenstand | Ziele der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird der **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** beschrieben und eine Einschätzung getroffen, **ob ein Unternehmen, in wenigen Jahren noch ohne MCS am Markt bestehen kann.** Besonderer Schwerpunkt liegt auf der Etablierung einer MCS eines FOC. Unter Berücksichtigung aller Marktteilnehmer in einem FOC werden Schwierigkeiten und Besonderheiten eines

¹ NOWICKI Jörg: 2012, 17, S.34

² NOWICKI Jörg: 2012, 17, S.34

MCO in dem Dreiecksumfeld Hersteller – Handel – Kunde diskutiert. Dabei sollen, unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken, Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung eines MCO abgeleitet werden.

Die gewachsenen Ansprüche an ein Unternehmen am Markt und die daraus resultierende Notwendigkeit einer MCS in der Modebranche, wird anhand aktueller Entwicklungen und veränderter Kundenbedürfnisse erläutert. Diese Veränderungen und die daraus resultierenden Herausforderungen werden mit Hilfe von Statistiken und Marktanalysen, sowie mittels Untersuchungen und Beobachtungen relevanter Internet-Player und Konkurrenten im *'Multi-Channel-Umfeld'* der Bekleidungsindustrie belegt.

1.3 Abgrenzung der Arbeit

Ein Vielzahl von Ausführungen über MCH beweisen die Relevanz des Themas. Bei der Zielfindung wird von stationären Händlern, welche eine MCS anstreben, ausgegangen. Es wird ebenfalls eine Einschätzung der Autorin getroffen, ob die Ausgangsfrage in gleichem Maße auch für *'Online-Pure-Player'* gilt. Die vorliegende Arbeit geht von Multilabel-Anbietern aus und untersucht die Unterschiede zwischen *'Full- und Off-Price'* Multilabel-Händlern. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem stationären Outlet Handel und der Kombination mehrerer Vertriebskanäle. Nach einer kurzen Definition der Begriffe *'Multi-Channeling'*, *'Multi-Cannel-Strategie'* und *'Multi-Channel-Marketing'* wird die Bedeutung dieser im weiteren Verlauf als Grundlage vorausgesetzt. Vielmehr liegt der Schwerpunkt der Arbeit darauf, Gründe aufzuzeigen, warum der **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** anzusehen ist. Ferner werden Parameter herausgearbeitet, welche für ein erfolgreiches *'Multi-Channel-Konzept'* umgesetzt werden müssen. Dabei konzentriert sich diese Arbeit auf die Bekleidungsindustrie mit den Herausforderungen und Besonderheiten des **Factory Outlet Handels**.

Der Begriff *'Multi-Channel'* bezieht sich dabei immer auf den Internethandel – *'Traditionelle-Multi-Channel-Systeme'*³, die den Online-Handel ausschließen, werden nicht betrachtet. Die Begriffe *'Multi-Channel-Handel'* und *'Multi-Channel-Vertrieb'* werden in der Arbeit synonym verwendet.

Die Praxisnahe Darstellung von MCH am Beispiel der OCM ermöglicht den Transfer der Erkenntnisse auf andere Unternehmens-, Vertriebs- und Handelsformen.

1.4 Aufbau der Arbeit und methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen einführenden Theorieteil mit anschließendem Zwischenfazit und einem Praxisteil, welcher die theoretischen Ergebnisse veranschaulicht.

³ Unter traditionellen Multi-Channel-Händlern versteht die Autorin die Kombination des stationären Geschäfts mit dem Katalogversand

Folgende Abbildung zeigt eine Übersicht des Aufbaus und benennt die zentralen Fragestellungen:

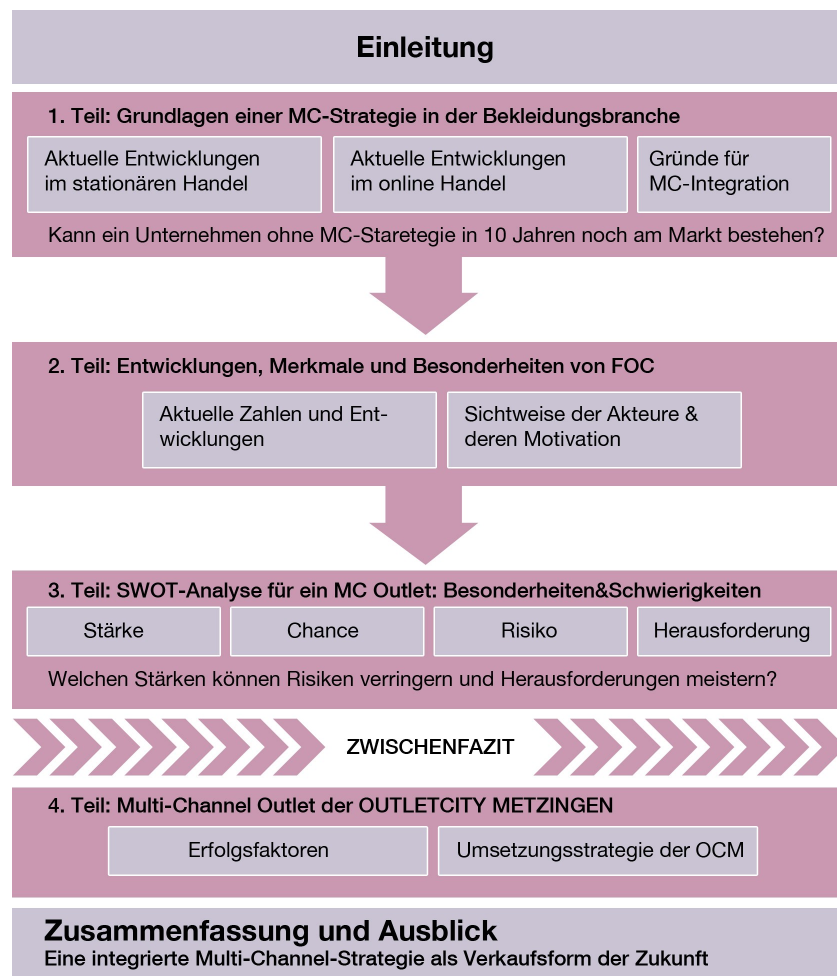


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit im Schaubild

In der Einführung wurde die Bedeutung des **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** bereits erläutert.

Um für den weiteren Verlauf der Arbeit eine einheitliche begriffliche Basis und Wissensgrundlage zu schaffen, findet der Grundlagenteil Fortsetzung in der Ausführung und Erläuterung der theoretischen Grundlagen zur Integration einer MCS. Dabei werden zunächst elementare Begriffe erläutert und daraufhin näher auf Kennzahlen und Entwicklungen des Bekleidungshandels eingegangen – stationär sowie online. Darüber hinaus wird ein Einblick in die Erwartungshaltungen der Kunden im digitalen Zeitalter gegeben und die daraus resultierenden veränderten Kundenbedürfnisse dargestellt.

Abgeschlossen wird der Theorieteil in Kapitel 3 mit den aktuellen Entwicklungen und Kennzahlen des Outlet Handels, sowie mit der Diskussion über Motivation und Ansprüche der Teilnehmer in einem FOC. Außerdem findet eine Abgrenzung zu verwandten Verkaufsformen von FOC statt.

Der praktische Teil beginnt mit einer SWOT-Analyse, die Chancen und Risiken bei der Integration einer MCS in einem stationären Outlet herausarbeiten soll. Daraus werden Merkmale und Besonderheiten der Integration einer MCS in einem FOC abgeleitet.

Nachfolgend werden in Kapitel 6 die im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse anhand des Praxisbeispiels der OCM erläutert und Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches MCO abgeleitet.

Abschließend wird in Kapitel 8 zusammenfassend ein Rahmen zu der Ausgangsthese **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** hergestellt. Aufbauend auf vorangegangene Untersuchungen und deren Ergebnisse, wird eine Antwort auf die Fragestellung ***ob ein Unternehmen, in wenigen Jahren noch ohne MCS am Markt bestehen kann***, gefunden.

Für die Ausarbeitung wurde im ersten Schritt eine detaillierte Recherche in Fachzeitschriften und dem Internet durchgeführt. Durch Einbezug betriebswirtschaftlicher Literatur, aus den Bereichen Marketing und Vertrieb, erfolgte zudem eine wissenschaftliche Fundierung. Belegt werden die Erkenntnisse durch Konkurrenz- und Marktanalysen, welche während der Bearbeitungszeit erarbeitet wurden. Weiterführende Erkenntnisse konnten durch geführte Interviews mit Experten aus dem Bereich Handel, sowie Betreiberexperten eines FOC und einer Herstellermarke der OCM erlangt werden. Durch die qualitativen Interviews konnte eine Bestandsaufnahme zu aktuellen Entwicklungen von FOC, den Beziehungen der Akteure sowie der Unternehmensstrategie der OCM erlangt werden. Aus diesen Erkenntnissen können Chancen, Risiken und Herausforderungen eines MCO im Dreiecksfeld Betreiber – Hersteller und Kunde für eine SWOT-Analyse abgeleitet werden. Die Interviews wurden als mündliche, offene Befragung in Form von Einzelgesprächen geführt und können in den Anlagen nachgelesen werden.⁴

⁴ Siehe Anlage A: A 1 – A 4

2 Theoretische Grundlagen zur Integration einer MCS

Um im anschließenden Kapitel der Bedeutung des MCH in einem FOC Folge leisten zu können, ist das Aufzeigen der sich wandelnden Kundenbedürfnisse und aktuellen Marktentwicklungen elementar. *„Es gibt heute keine Marke und keine Händler mehr, für die das Thema E-Commerce nicht relevant ist. Doch nur die wenigsten Händler sind darauf vorbereitet.“* (Schrader Matthias)⁵ Im Folgenden werden daher die Entwicklungen in der Bekleidungsindustrie und die sich veränderten Kundenbedürfnisse durch digitale Medien untersucht, nachdem die begrifflichen Grundlagen geklärt sind.

2.1 Erläuterung der begrifflichen Grundlagen

Multi-Channel-Handel: anything, anytime, anyplace

Der MCH bedeutet eine Verknüpfung mehrerer Verkaufskanäle – geprägt in seiner alten Form durch die Verknüpfung eines stationären Einzelhändler und dem Katalog-Versandhandel, wie es bspw. das Versandhandelsunternehmen 'Neckermann' seit 1950 betreibt.⁶ Nach aktuelleren Definitionen entspricht der MCH einer relativ neuen, innovativen Verknüpfung von stationärem Geschäft und Online-Handel. Der Gedanke den Vertrieb über mehrere Kanäle zu steuern ist nicht neu, der eigentliche MCH allerdings untrennbar mit dem Online-Handel verbunden.

Für den Begriff MCH liegen unterschiedliche Definitionsansätze vor – allen gemein ist jedoch die Erläuterung, dass mit MCH der parallele Einsatz mehrerer Absatzkanäle des Handels im Rahmen der Distribution von Handelsunternehmen gemeint ist.⁷

Für eine genauere Definition, wird MCH vorerst in drei definitorische Begriffe zerlegt: **'Einzelhandel'**, **'Channel'** und **'Multi'**.

Unter **'Einzelhandel'** versteht man die Weiterveräußerung von Gütern und Dienstleistungen an einen Endverbraucher von Herstellern oder Handelsunternehmen. Die Hauptaufgabe des Einzelhandels liegt in der Generierung von Umsatz, durch Beschaffung und Absatz von Waren und Dienstleistungen.

'Channel' beschreibt den Absatzweg des Einzelhandels, in welchem der Kunde die Möglichkeit hat, Ware zu erwerben. Daher muss der Absatzkanal Nachfrage und somit eine Bestellung zulassen können. Neue, interaktive Medien, ermöglichen den gleichzeitigen Absatz über mehrere Kanäle. Dabei

⁵ HÖSCHEL Peter et al.: 2012, S.9

⁶ Vgl. <http://www.neckermann.info/3996.html> Stand 24.05.2012

⁷ Vgl. WIRTZ Bernd W. : 2008, S.19-20

sind Vertriebskanäle immer auch gleichzeitig Kommunikationskanäle. Folglich können Kanäle in drei Funktionsgebiete unterteilt werden: als Ansprachekanal 'Pre-Sales', Vertriebskanal 'Sales' und Servicekanal 'After-Sales'.⁸

'Multi' meint, dass Ware über mindestens zwei Absatzkanäle für den Endverbraucher zur Verfügung gestellt wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob die verschiedenen Absatzkanäle gleichberechtigt nebeneinander geführt werden, oder ob ein Absatzkanal als 'Lead-Channel' geführt wird. So nutzen bspw. eine Vielzahl an Unternehmen ihre stationäre Filiale als 'Lead-Channel' und ein weiterer Absatzkanal wird, mit geringerer Bedeutung, als 'Support-Channel' betrieben. Entscheidend ist allerdings, dass in mindestens zwei Kanälen eine Transaktion möglich ist. Ein zusätzlicher Kanal, der als Kommunikationskanal eingesetzt wird und keine Transaktionen zulässt, ist kein Absatzkanal.

Der **'Multi-Channel-Handel'** entspricht einer Kombination von Absatzkanälen, welche inhaltlich-konzeptionell parallel eingesetzt werden und bei welchen ein wesentlicher Sortimentszusammenhang besteht. Dadurch ist eine Ansprache derselben oder auch unterschiedlicher Kundensegmenten und Zielgruppen bzw. Kundenbedürfnissen möglich.⁹ In den meisten Fällen wird der Online-Kanal, neben dem Stationärgeschäft, als strategische Wachstumschance erkannt und zu einem gleichberechtigten Absatzkanal ausgebaut. Wenn man von MCH spricht, müssen alle Kanäle operativ von demselben Unternehmen betrieben.

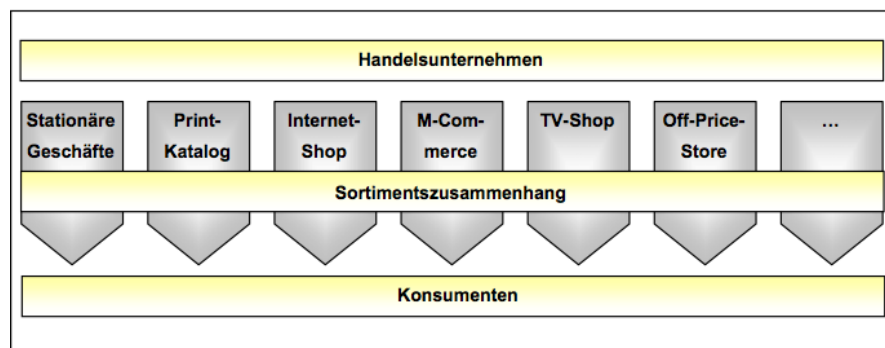


Abbildung 2: Multi-Channel-Retailing

In Anlehnung an SCHRAMM-KLEIN Hanna 2006, S.506

Ein wesentliches Hauptziel des MCH besteht in der räumlichen, zeitlichen und warenbezogenen Vergrößerung des Absatzmarktes. Die Problemstellung umfasst dabei die Auswahl, Gestaltung, Steuerung, Abgrenzung und Koordination der Absatzkanäle.

Der Begriff MCH lässt sich zudem in die Ausprägungsformen **'Multi-Channel-Retailing'** und **'Multi-Channel-Marketing'** untergliedern. **'Multi-Channel-Retailing'** umfasst ausschließlich die Distributionspolitik, während **'Multi-Channel-Marketing'** sämtliche Marketinginstrumente des Marketing-Mixes wie

⁸ Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.4

⁹ Vgl. WIESER Oliver: 2009, S.2

Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik mit einbezieht.¹⁰ Bernd W. WIRTZ beschreibt in seinem Buch *'Multi-Channel-Marketing'* als „[...] den Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle aller Marketingaktivitäten in einem Mehrkanalsystem. Dabei sollen durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele verwirklicht werden.“¹¹

Diese Arbeit stützt sich auf die Definition von Bernd W. WIRTZ, da für ihn die Integrationstiefe und Verknüpfung der Kanäle von grundlegender Bedeutung sind und sich sein Definitionsansatz nicht nur auf die Vertriebspolitik beschränkt, sondern auch die weiteren Instrumente des Marketing-Mixes mit einbezieht.

'Multi-Channel-Systeme' sind zusammengefasst Strategieoptionen eines Geschäftserweiterungsmodells zur Umsatzpotentialausschöpfung und Kundenbindung, sowie zur Neukundengewinnung und Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen.

2.2 Grundlagen des Multi-Cannel-Handels in der Bekleidungsindustrie

„Die meisten traditionellen Händler verschenken Umsatzpotentiale, weil sie kein wirkliches MCM betreiben. Wenn sie über mehrere Kanäle vertreiben, dann laufen diese Vertriebskanäle zumeist parallel, sind jedoch nicht aktiv miteinander vernetzt. Die großen Vorteile des Multi-Channel-Vertriebs entstehen jedoch gerade aus dieser aktiven Verzahnung der Kanäle“ (Hudetz Kai).¹²

Daher wird im Folgenden genauer auf die Kontaktprinzipien im Handel eingegangen sowie auf Ausprägungsformen und Integrationsstufen von *'Multi-Channel-Systemen'*.

2.2.1 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik bildet zusammen mit den Aktionsinstrumenten Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik den Marketing-Mix. Gegenstand der Distributionspolitik sind zum einen die Gestaltung des Vertriebssystems sowie die Wahl der Absatzwege und -kanäle. Absatzweg oder Distributionsweg meint den Weg, den die Ware von der Herstellung bis zum Konsumenten zurücklegt. Man unterscheidet zwischen einem direkten und indirektem Absatzweg: Der direkte Absatzweg umfasst sowohl den Verkauf in einer eigenen Verkaufsniederlassung, als auch den klassischen oder Online-Versandhandel, sowie den Vertrieb über ein FOC. Der indirekte Absatzweg hingegen bezieht sich auf die Ein-

¹⁰ Vgl. WIRTZ Bernd W. : 2008, S.21

¹¹ WIRTZ Bernd W. : 2008, S.21

¹² HUDETZ Kai: 2012, S.1

schaltung eines Absatzmittlers im Groß- oder Einzelhandel. Da die Vertriebsform FOC in dieser Arbeit eine grundlegende Rolle einnimmt, wird diese im Folgenden näher erläutert.

Unter einem **FOC** versteht man einen großflächigen Zusammenschluss mehrerer Markenhersteller mit einer Gesamtverkaufsfläche von mind. 5000 m², auf welcher Hersteller eine Fläche mieten und betreiben. Initiatoren von FOC sind Betreibergesellschaften oder Investoren. FOC stellen eine direkte Distributionsform bekannter Premium-Markenhersteller dar, welche meist als Agglomeration neben anderen Markenherstellern angesiedelt sind. Die Verkaufsform FOC entspricht einem direktem Weg, um Ware unter Umgehung von traditionellen Handelsstufen an den Endverbraucher zu vertreiben.

Die jeweilige Herstellermarke hat die vollkommene Kontrolle über Warenpräsentation, Qualitätssicherung, Personal und den Verkauf der Ware. Dadurch wird eine individuelle und interaktive Marken-Kunden-Beziehung geschaffen. Das Warensortiment entspricht heute verstärkt Ware erster Wahl, besteht jedoch überwiegend aus Überhangs- oder Auslaufware sowie Sonderanfertigungen für Testzwecke der Hersteller – die speziell für einen FOS produziert werden. Im Gegensatz zum Einzelhandel ist das Warenangebot preislich stark reduziert – die Verkaufspreise liegen meist 30-70% unter der unverbindlichen Preisempfehlung. Die Zielgruppe setzt sich zusammen aus preis- und gleichzeitig markenorientierten Kunden, welche auch längere Wege für einen FOC-Erlebnistag in Kauf nehmen.¹³

2.2.2 Kontaktprinzipien im Handel

Kontaktprinzipien beschreiben, wie der Handel und ein Kunde in Beziehung zueinander treten können. Die Unterschiede der Kontaktprinzipien liegen z.B. in der Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden. Darüber hinaus besitzen die einzelnen Kontaktprinzipien jeweils zu differenzierende Betriebstypen. Für diese Arbeit grundlegende Kontaktprinzipien, sind das Residenz- sowie das Distanzprinzip. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird ausschließlich von diesen beiden Kontaktprinzipien ausgegangen, da diese die bedeutendste Rolle in einem '*Multi-Channel-System*' einnehmen. Auf das '*Treff- und Domizilprinzip*' wird ff. nicht näher eingegangen, da diese beiden Kontaktprinzipien irrelevant für das in dieser Arbeit grundlegende, allgemeine Verständnis des MCH sind.

- **Das Residenzprinzip:** beschreibt das Zusammentreffen von Kunde und Handel in dessen Verkaufsräumen. Hauptmerkmal ist ein fester Standort mit einem physischen Warenangebot. Der Kunde sucht eine Filiale auf und holt die Ware, welche im Normalfall sofort verfügbar ist, persönlich ab. Daher spielt der Standort für das Residenzprinzip eine entscheidende Rolle. Ein Vorteil dieses Prinzips ist das „Touch and Feel“ der Ware – inwieweit der Kunde durch Verkaufspersonal beraten wird und somit eine soziale Interaktion stattfindet, hängt von den jeweiligen Betriebstypen ab. Ein weiterer Vorteil für den Konsumenten besteht in dem haptischen

¹³ Vgl. FEINEN Thomas P.J.: 2007, S.48-49

Erlebnis während des Einkaufs. Durch den persönlichen Kontakt und die Möglichkeit für den Kunden die Ware anfassen zu können wird dem stationären Handel, im Vergleich zum Internet, ein höheres Vertrauen zugesprochen.¹⁴ Andererseits ist das Einkaufen im stationären Handel durch Anfahrt und Parkplatzsuche sowie Geschäfte mit hohem Kundenandrang und langen Kassenschlangen, mit Stress und Zeitaufwand verbunden. Darüber hinaus schränken feste Ladenöffnungszeiten den Kunden ein und verhindern eine flexible Einkaufsmöglichkeit. Des Weiteren muss der Konsument unter Umständen weite Wegstrecken in Kauf nehmen um Preise zu vergleichen, oder bestimmte Artikel zu finden. Typische Betriebsformen des Residenzprinzips sind z.B. das Fachgeschäft oder Spezialgeschäft, der Fachmarkt, die Boutique, Factory Stores oder Warenhäuser. Auf eine Reihe dieser Betriebstypen wird im Einzelnen in Kapitel 3.3 näher eingegangen.

- **Das Distanzprinzip:** Der Kunde und der Handel treten physisch nicht miteinander in Kontakt. Der Distanzhandel ist geprägt von einer räumlichen Trennung, wodurch der persönliche Kontakt entfällt. Die Bestellung erfolgt interaktiv über ein Medium, wie bspw. den Katalog oder das Internet. Diese Formen stellen die wichtigsten Betriebstypen im Distanzhandel dar. Beispiele für den traditionellen Katalogversandhandel sind 'Otto' und 'Neckermann'. Ware online anzubieten entspricht einer relativ neuen Form des Distanzhandels. Das Internet bietet ergänzende Marketingmöglichkeiten und neue Formen der individualisierten Kundenansprache. Aus Konsumentensicht bietet das Distanzprinzip zwei entscheidende Vorteile: Zum einen eine Convenience-Orientierung und zum anderen Zeitersparnis. Weiterhin bietet ein Online-Shop dem Konsumenten eine flexible Erreichbarkeit. Das bedeutet, der Kunde kann jederzeit, von jedem Ort das Online-Angebot in Anspruch nehmen, sofern er Zugriff auf das Internet hat. Dies wird Kunden durch mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablet-PC's heute nahezu jederzeit ermöglicht. Des Weiteren ist im Internet alles nur einen Klick entfernt, wodurch eine hohe Preistransparenz entsteht und es relativ einfach ist, für einen gewünschten Artikel den günstigsten Preis zu finden. Eine Schwierigkeit besteht in der Warenpräsentation – diese kann zwar durch die heutige Technik in Form von Bildern, Videos und Maßtabellen veranschaulicht werden, ist physisch aber nicht vorhanden. Beispiele für Unternehmen aus der Modebranche, die den Internet Distanzhandel in großer Form betreiben, sind 'Asos' und 'Zalando'.

Eine neue, spezielle Ausprägungsform des Distanzhandels ist Mobile-Commerce. Dieser beschreibt den Verkauf von Ware über mobile Endgeräte und gewinnt heutzutage zunehmend an Bedeutung. Auf diese Weise können Konsumenten zu jeder Zeit, an jedem Ort auf den Internethandel zugreifen und ggf. bestellen. Diese Vertriebsform wird zukünftig eine zunehmend wichtige Rolle im Handel einnehmen. Inwiefern dies für Unternehmen von Bedeutung ist, wird in Kapitel 2.3.4 näher erläutert.

14 Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.35

Die einzelnen Kontaktprinzipien sprechen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen unterschiedliche Kundenbedürfnisse an. Somit haben die einzelnen Kanäle verschiedene Auswirkungen auf das Kundenverhalten. Daraus lassen sich diverse Anforderungen an die Gestaltung und Koordination der Kanäle ableiten, auf welche im Folgenden Kapitel näher eingegangen wird.

2.2.3 Integrationsstufen einer MCS

Der Einsatz mehrerer Vertriebskanäle sagt nichts über die Vernetzung und Beziehung der einzelnen Kanäle zueinander aus. Die Grundlage einer jeden MCS ist jedoch die Stufe der Kanalintegration.¹⁵ Durch die Vernetzung von Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanälen können Kunden besser betreut und einfacher an das Unternehmen gebunden werden. Ferner können die internen Prozesse weiter optimiert und kundenorientierter gestaltet werden. Inwieweit und in welcher Form Unternehmen ihre Kanäle integrieren, hängt von zahlreichen unternehmensspezifischen Faktoren ab. Nachfolgend wird der MCH in vier Integrationsstufen unterteilt:

'Isolierte Strategie': Die Kanäle werden jeweils völlig autark voneinander geführt. Sowohl die Front- als auch die Back-End-Abläufe basieren auf unterschiedlichen Systemen und Prozessen. Aufgrund einer fehlenden gemeinsamen Datenbasis, kann vorhandenes Kundenwissen nicht kanalübergreifend genutzt werden. Diese Form entspricht nicht einer integrierten MCS.

Im Gegensatz zu der *'Isolierten Strategien'* kommen **'Fokussierte Strategien'** häufiger zum Einsatz: Die Kanäle treten im Front-End ebenfalls weitgehend unabhängig voneinander auf – sie basieren bspw. auf unterschiedlichen Geschäftsmodellen oder einer separaten Markenführung. Im Back-End hingegen basieren die Kanäle auf einem Strang, wodurch die Vorteile einer kanalübergreifenden, internen Kundenbearbeitung genutzt werden können.

Eine parallele Vernetzung und Verbindung von Front- und Back-End findet bei **'Hybriden Strategien'** statt. Dabei können Unternehmen von Synergiepotentialen profitieren. Oft werden die Ansprachkanäle miteinander verknüpft, da dabei der Aufwand der Zusammenführung am geringsten ist. Das bedeutet, dass der Online- und Offline-Kanal auf demselben Geschäftsmodell basieren. *'Hybride Strategien'* sind meist die Basis für eine darauf aufbauende *'Vernetzte Strategie'*.

'Vernetzte Strategien' bilden die größtmögliche Kanalintegration. Alle Kanäle im Front- und Back-End werden synergetisch nebeneinander geführt. Diese Strategie bietet dem Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis. Eine vollständige Vernetzung wird in der Praxis jedoch bisher kaum umgesetzt, da die Vernetzung von kundenbezogenen Funktionsbereichen größtenteils noch am Anfang steht.¹⁶

¹⁵ Vgl. WIESER Oliver: 2009, S.7

¹⁶ Vgl. SCHWARZ Torsten: 2005, S.71

Grundlegende Faktoren für die Entscheidung, welche Strategie und Integrationsstufe ein Unternehmen verfolgt, sind das Geschäftsmodell, die Anzahl und Positionierung der Marken, sowie die IT-Infrastruktur und Organisationsstruktur. Einem Unternehmen muss es gelingen, in allen Bereichen eine stärkere Kundenorientierung zu erreichen – daher sollten Unternehmen dem Konsumenten durchgängig über alle Kanäle die gleiche Leistung anbieten und diese klar kommunizieren. Durch eine Integration und Vernetzung von Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanal ist es das Ziel des MCM, die Effizienz und Effektivität der Kanäle zu steigern.¹⁷ Auf diese Weise können Kunden langfristig an ein Unternehmen gebunden und eine stärkere Kundenorientierung verwirklicht werden.

2.2.4 Wege hin zu Multi-Channel

Viele Unternehmen aus dem stationären Bereich nehmen das Internet zunehmend als zusätzlichen Vertriebskanal in ihr Distributionssystem auf und betreiben *'Multi-Channeling'*. Auch reine Online-Händler erkennen vermehrt das Potential von *'Multi-Channeling'* und erweitern ihr Online-Angebot durch einen stationären Vertriebskanal. Dadurch können sog. *'Pure-Player'* zum einen weniger online-affine Kundengruppen erschließen und zum anderen ihren Bestandskunden einen zusätzlichen Bezugskanal anbieten. Ein positiver Nebeneffekt ist zudem die Erhöhung des Markenwertes. Internetanbieter wie 'Zalando' oder 'Dawanda' eröffnen zunehmend stationäre Verkaufsflächen, wie etwa einen *'Pop-Up-Store'* und erhoffen sich dadurch höheren Umsatz. Der Anteil von *'Multi-Channel-Händlern'* unter Online-Händlern betrug schon im Jahr 2009 ca. 65% in Deutschland.¹⁸ Die Erscheinungsformen und Wege hin zu einem MCH sind vielseitig:

- **'Brick & Click-Anbieter'**: Stationäre Einzelhändler richten zusätzlich zum stationären Handel einen elektronischen Absatzkanal ein. Diese Form trägt vor allem dem veränderten Konsumentenverhalten Rechnung. Bsp.: 'H&M', 'Breuninger'
- **'Clicks & Sheets'**: Traditionelle *'Multi-Channel-Händler'* wie 'Tchibo' oder 'Neckermann', welche den Katalogversandhandel um einen zusätzlich elektronischen Absatzkanal erweitern.
- **'Clicks & Bricks & Sheets'**: Händler, welche den stationären Vertrieb, das Internet und den Katalogversandhandel kombiniert einsetzen. z.B. 'Otto'
- **'Brick & Mortar'**: Unternehmen, welche nur den stationären Vertrieb nutzen und dabei gegebenenfalls über mehrere Vertriebslinien verfügen. z.B. 'Escada'

Die in der Praxis am häufigsten anzutreffende Erscheinungsform sind *'Brick & Click-Anbieter'*. Daher wird im weiteren Verlauf der Arbeit ausschließlich diese Erscheinungsform des MCH berücksichtigt.

¹⁷ CORIC Ivica: 2004, S.72

¹⁸ Vgl. AHLERT Dieter et al.: 2009, S.123

2.3 Gründe für eine Multi-Channel-Integration

Die Wirtschaftskrise 2008/2009 hat die Modebranche unterschiedlich stark getroffen. Während der Gesamtmarkt der Bekleidungsindustrie zwar weitestgehend stabil blieb, verzeichnen einzelne Unternehmen sinkende Umsätze und Marktanteile. Dies resultiert aus dem Mehrangebot durch einen zunehmenden '*Vertikalisierungstrend*'¹⁹, den Einstieg branchenfremder Anbieter, sowie das Aufkommen von Preisdrückern wie 'Primark'. Dadurch entsteht die Herausforderung, neue Geschäftskonzepte wie den '*Multi-Channel-Vertrieb*' zu entwickeln, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Durch ein umfassendes Leistungsangebot einer MCS kann ein Kunde an das Unternehmen gebunden und Umsätze sowie Marktanteile gesteigert werden.

Um eine unternehmensindividuelle MCS abzuleiten, bedarf es vorerst einer systematischen Analyse der strategischen Unternehmenssituation. Daher werden im Folgenden die relevanten externen Einflussfaktoren diskutiert. Dies erlaubt eine Einschätzung von möglichen Veränderungen der Rahmenbedingungen und erklärt weshalb '**MCH als Verkaufsform der Zukunft**' anzusehen ist.

In welcher Form sich diese Strukturwandlungen des Bekleidungsmarktes auf '*Multi-Channel-Konzepte*' und deren Notwendigkeit ausüben und inwiefern veränderte Kundenbedürfnisse und die neue Wettbewerbssituation im Internet wichtige Einflussfaktoren sind, wird ff. näher erläutert.

2.3.1 Status quo der Branche: Aktuelle Kennzahlen und Entwicklungen aus der Bekleidungsindustrie

Die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie ist vorwiegend mittelständisch geprägt. Im Inland beschäftigen nahezu 1.200 kleine und mittelständische Unternehmen etwa 120.000 Personen.²⁰ Im vergangenen Jahr erzielten deutsche Unternehmen einen Umsatz von etwa 27 Mrd. €, davon etwa 40% in der Bekleidungsindustrie.²¹ Bekleidung wird zu fast 73% im Bekleidungsfachhandel gekauft, gefolgt vom Versandhandel mit 12,2% und den Kauf- und Warenhäusern mit 9,9%.²² In der Modebranche dominiert der Hybrid-Kauf – 58% kaufen sowohl im Internet als auch stationär.²³ Eine wichtige Rolle beim Modekauf spielt der Preis: *„Konsumenten haben gelernt, dass es Markenprodukte immer billiger*

19 Mit Vertikalisierungstrend ist das zunehmende Bestreben von Herstellermarken unabhängig vom Einzelhandel zu agieren und eigenständig Geschäfte zu betreiben gemeint.

20 Vgl. GESAMTVERBAND TEXTIL+MODE: 2011, S.4

21 Vgl. GESAMTVERBAND TEXTIL+MODE: 2011, S.4

22 Vgl. BTE: 2011, S.32

23 Vgl. INTERONE GMBH: 2011, S.4

*gibt. 40-65% der Befragten verschieben ihre Einkäufe, bis die Preise gesunken sind oder es Angebote gibt. 53-65% kaufen gezielt dort ein, wo es Rabatte gibt“.*²⁴

Der deutsche Bekleidungsmarkt zählt mit zu den umsatzstärksten Märkten in Europa. Selbst in Zeiten der Weltwirtschaftskrise, als andere Märkte einbrachen, galt der deutsche Bekleidungseinzelhandel als weitgehend stabil. Dennoch wurde der Modemarkt in den vergangenen Jahren einem starken Wandel unterzogen und befindet sich momentan in einer schwierigen Lage: Die vergangenen Jahre sind geprägt von sinkenden Umsätzen und Marktanteilen der Einzelhändler an der Gesamtkaufkraft, sowie einem weitestgehend stagnierendem Gesamtmarkt.

Auch zukünftige Entwicklungen sind von vielseitigen Wandlungen am Markt und Änderungen von Angebot und Nachfrage geprägt. Externe Einflussfaktoren sind ein Wandel von Werten und Verhalten der Konsumenten, sozio-ökonomische und rechtlich-politische Entwicklungen am Markt, sowie technologische Entwicklungen. Gründe für einen grundlegenden Strukturwandel des Bekleidungseinzelhandels sind eine Bedarfsverschiebung seitens der Konsumenten, zunehmende Internationalisierung und Globalisierung, ein verschärfter Verdrängungswettbewerb und die Dynamik des Modemarktes.

Während es früher zwei Saisonspitzen, nämlich eine Frühjahr/Sommer- und eine Herbst/Winter-Kollektion gab, finden sich heute verkürzte Kollektionszyklen – mit mehreren Kollektionen innerhalb einer Saison. Grund dafür ist ein zunehmender '*Vertikalisierungstrend*' der Bekleidungshersteller sowie die daraus resultierende '*Fast Fashion*'²⁵. Indem der zeitraubende Prozess in der Abstimmung zwischen Hersteller und Handel entfällt, können Produkte in wesentlich schnelleren Zyklen angeboten werden. Ihre Wertschöpfungskette erlaubt es den Vertikalen, flexibler und kostengünstiger zu agieren.

Das klassische Strukturgebilde zwischen Hersteller und Handel ist nicht länger in der Lage, den wachsenden Konsumentenanforderungen nach Schnelligkeit, Auswahl, Service und Erlebnis, sowie dem Wunsch nach Identifikation gerecht zu werden. Infolgedessen lösen sich konventionelle Hersteller-Händler-Beziehungen immer mehr auf und Markenhersteller versuchen verstärkt unabhängig von traditionellen Einzelhändlern zu werden. Daraus ergeben sich neue Marktbedingungen. Der stationäre Handel ist, durch den Trend der '*Vertikalisierung*', maßgeblichen Strukturwandlungen ausgesetzt und derzeit durch eine „[...] insolvenzbedingte Umverteilung sowie durch sinkende Umsätze der großen Kauf- und Warenhäuser sowie Versandhändler gekennzeichnet[...]“²⁶. Auch große Herstellermarken schließen sich vermehrt dem '*Vertikalisierungstrend*' an und nutzen dabei eine wachsende Anzahl von Absatzkanälen: 'Gerry Weber' bspw. verfolgt einen umfassend integrativen Ansatz direkter und kooperativer Absatzformen und führt sowohl 'Mono-Markenshops' und 'Franchise-Stores', ver-

24 INTERONE GMBH: 2011, S.6

25 Fast Fashion meint die Schnelllebigkeit des Marktes verkürzte Kollektionszyklen wodurch der Kunde durch neue Ware öfter in den Laden gelockt wird – und diese kaufen selbst dann, wenn der Schrank eigentlich voll ist. Unternehmen wie 'H&M' oder 'Zara' kopieren innerhalb weniger Wochen aktuelle Laufsteg- und Modetrends und bieten diese vergünstigt an.

26 ERNST&YOUNG: 2009, S.8

treibt über Fremdf Flächen wie 'Shop-in-Shop-Systeme' oder 'Concessions', als auch bei 'E-Shops' und 'Outlet Stores'.²⁷ Die Markenhersteller suchen „[...] *das Heil im Direktgeschäft mit dem Verbraucher, sei es nun mit eigenen Läden, mittels Franchisepartner, oder mit dem fast eigenständigen Vertrieb über FOC oder/und durch Online Verkäufe*“²⁸. Der zunehmende Erfolg solcher Vertikalen sorgt zum einen im Handel für Unruhe und zum anderen setzt er Bekleidungshersteller enorm unter Druck.²⁹

Darüber hinaus werden durch das Aufkommen branchenfremder Discounter zunehmend Preise gedrückt. Als nennenswertes Beispiel ist der Mode-Discounter 'Primark' anzuführen: Zwar gibt es derzeit nur sieben Filialen in Deutschland, die Wettbewerber bekommen den Erfolg jedoch bereits deutlich zu spüren. 'Primark' setzt auf eine Niedrigpreisstrategie mit einem trendbewussten Angebot. Daher gewinnt er vor allem jüngere Kunden die sonst üblicherweise bei 'H&M' oder 'New Yorker' shoppen.³⁰

Aufgrund der angeführten Entwicklungen, entsteht ein verschärfter Kampf um die Konsumenten am Modemarkt. Große Unternehmen stehen zwischen preisaggressiven Vertriebsformen, vertikalisierten Ketten und Großvertriebsformen, die sich vermehrt über ausufernde Eigenmarkenprogramme definieren.³¹ Um ein Umsatzplus erzielen, muss es dem Handel mit Hilfe eines interessanten und zielgruppenorientierten Sortiments gelingen, permanent Kaufanreize zu schaffen. Daher sind Bekleidungseinzelhandelsunternehmen gezwungen, ihr bisheriges Geschäftsmodell und somit das bestehende Vertriebskonzept grundlegend zu überdenken. Dies ist entscheidend, sofern sie den Anschluss an die sich schnell wandelnden Kundenbedürfnisse und die allgemeinen Veränderungen am Markt nicht verlieren und weiterhin Wachstumspotential erreichen wollen.

Der stationäre Handel alleine jedoch ist zu unflexibel um neue Trends schnell genug erkennen und antizipieren zu können. Durch das Internet kann flexibel, einfach und schnell auf Veränderungen am Markt und wandelnde Anforderungen der Kunden reagiert werden. Folglich wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, das Potential des Internets für sich zu nutzen.

Welche zusätzlichen Möglichkeiten das Internet für den stationären Handel bietet und welchen Einfluss das Internet auf den Gesamtmarkt nimmt, wird nachstehend weiter ausgeführt.

27 Vgl. TURBAN Manfred: 2009, S.4

28 BTE: 2011, S.149

29 Vgl. OC&C STRATEGY CONSULTANTS: o.J., S.5

30 Vgl. OTT Martin: 2012, 17, S.18-21

31 Vgl. KPMG: o.J, S.4

2.3.2 Entwicklung des Online-Bekleidungshandels

Mit anfänglichen Schwierigkeiten und langsamer Entwicklung hat die Modebranche erst spät in den Online-Handel gefunden. Während vor ein paar Jahren nur wenige Konsumenten Kleidung online kauften, ist das Internet heute der Kanal mit der größten Wachstumsdynamik.

Die Modebranche gehört mittlerweile zu den größten Umsatzbringern im interaktiven Handel. Das Umsatzvolumen lag im Jahr 2011 bei insgesamt 12,82 Milliarden Euro.³² Der Online-Shop ist heute schon für viele Unternehmen die umsatzstärkste 'Filiale'.³³ Die Entwicklung des Internets und die Potentiale, die sich daraus ergeben, haben ausschlaggebend zu einem Wandel der Modebranche beigetragen. Die technologischen Entwicklungen, der Ausbau der digitalen Infrastruktur, das Heranwachsen internetaffiner Zielgruppen, sowie der Einstieg des stationären Handels in den Online-Verkauf, werden das Online-Wachstum in den kommenden Jahren weiter beschleunigen. Dennoch werden die Potentiale des neuen Vertriebskanals von vielen Unternehmen bei weitem nicht ausgeschöpft. Zu einem Vertrieb über das Internet gehört nicht nur eine Unternehmenswebseite, der eigene Marken-Online-Shop oder die Präsenz auf großen E-Commerce-Plattformen. Wichtig sind auch innovative Angebotsformen wie 'Live-Shopping', 'Mass Customization' oder 'Shopping-Clubs'.³⁴ Das Erfolgsmodell von eBay, oder Shopping-Clubs wie 'Vente-Privée', 'BuyVIP' und 'Brands4friends' beweisen den Aufstieg von Online-Angeboten und haben hohe Standards gesetzt. Der europäische Marktführer 'Vente-Privée' konnte seinen Umsatz im Jahr 2011 um 11% auf rund 1 Mrd. € steigern.³⁵

Laut einer Gemeinschaftsstudie der Konzept & Markt GmbH, in Kooperation mit der Zeitschrift 'Textilwirtschaft' über Deutschlands beste Modehändler, besteht eine hohe Affinität zum Online-Shopping: „Der Einkauf von Bekleidung im Internet ist eine echte Alternative für mich“, sagen rund 39% der Befragten und weitere 36% geben an „Beim Kauf von Bekleidung orientiere ich mich auch im Internet“. ³⁶ Dabei dominieren in der Modeindustrie unter den Kriterien Bekanntheit, Konzept und Markenbotschaft Onlinehändler wie 'Zalando'(39,5), 'Mr. Porter'(35,8) und 'MyTheresa'(31,9) – diese 'Full-Price'-Portale haben laut der Studie 'Online Retail 2012' den besten Ruf, auch bei Markenherstellern.³⁷

Das neue am Online-Handel ist, dass viele Anbieter oft Markenhersteller selbst sind – dank niedriger Markteintrittskosten und -barrieren, bietet das Internet Markenherstellern neue Wege sich von Groß-

32 Vgl. BVH: 28.02.2012 <http://www.bvh.info/bvh/aktuelles/details/artikel/interaktiver-handel-2011-groesste-umsatzsteigerung-seit-jahren-e-commerce-anteil-sprengt-die-2/> Stand 17.05.2012

33 Vgl. BTE: 2011, S.76

34 Vgl. HÖSCHEL Peter et al.: 2012, S.13

35 Vgl. RÖSCH Bert: 2012, 19, S. 29

36 KONZEPT&MARKT GMBH; TEXTILWIRTSCHAFT: 2011, S.8

37 Vgl. RÖSCH Bert: 2012, 19, S.31

handels-Lieferanten zum Direktanbieter für Endverbraucher zu etablieren.³⁸ Rund 95% der Hersteller nutzen heutzutage Online-Absatzwege und rund 71% sind der Meinung, dass ein eigener Online-Shop heutzutage für eine Marke unverzichtbar sei.³⁹ Dabei gewinnen immer mehr Multilabel-Angebote⁴⁰ weiter an Bedeutung. Rund 87% der Markenhersteller arbeiten mit Online-Retailern zusammen.⁴¹ Beispielhaft sind 'Online-Pure-Player' wie etwa 'ASOS' oder 'Zalando' zu nennen, welche sich zunehmend absichern, indem sie verstärkt neben dem Angebot anderer Hersteller Eigenmarken in ihr Sortiment aufnehmen. Dementsprechend können sie ein Alleinstellungsmerkmal erlangen. Gleichzeitig entwickeln sich neue Arten von Modehändlern, die sich jedoch hauptsächlich als Dienstleister von Marken verstehen und nicht als Händler im klassischen Sinn. So zum Beispiel das Modeportal 'Yoox.com' – eines der führenden virtuellen Online-Stores für Multibrand Fashion.⁴² 'Yoox.com' geht als Dienstleister Partnerschaften mit den Herstellern großer Modemarken ein und verkauft über Affiliate-Programme einzigartige Designerware zum 'Off-Price'.

Auch in Zukunft wird großes Innovationspotential in Diensten gesehen, die Online-Lösungen für die offensichtlichen und absehbaren Probleme der Markenhersteller anbieten. Das Spektrum reicht von Anbietern wie 'Vente-Privée' über 'Brands4friends' – die sich um den zielgenauen Abverkauf von Warenüberhängen der Marken kümmern. Des Weiteren ergibt sich eine Vielfalt von Modeplattformen wie 'Stylight' oder 'Stylefruit', die neue Wege der emotionalen Kundenansprache bieten.⁴³ Das Internet wird von der Schnäppchen-Rampe zum Laufsteg für Markenanbieter.⁴⁴

*„Das Versäumnis des rechtzeitigen Sprungs auf die E-Commerce Lokomotive kann Unternehmen in die schwierige Position versetzen, fortschrittlichen Wettbewerbern ständig hinterher zu hinken. Das Aufholen dieses Vorsprungs ist mit Sicherheit problematischer, als der oftmals zu Unrecht als schwierig bezeichnete Einstieg in E-Commerce“.*⁴⁵

Über die Jahre konnte sich der Online-Handel in der Modebranche etablieren. Grund dafür ist unter anderem, dass die technischen Voraussetzungen mittlerweile den Anforderungen der Kunden entsprechen können. Neue Technologien erlauben eine zunehmende Interaktivität in der sozialen Vernetzung, wodurch noch bestehende Barrieren im Online-Handel kontinuierlich abnehmen. Auch mit der zunehmenden Verbreitung von Smartphones und Tablet-PC's gehen zentrale Differenzierungsmerk-

38 Vgl. MOHR Annetkatrin, ZIEBULA RALF: o.J. <http://www.marke41.de/content/modemarken-erobern-das-internet-aber-noch-nicht-den-kunden> Stand 01.06.2012

39 Vgl. RÖSCH Bert: 2012, 19, S.29

40 Multilabel: Verkaufsangebot eines Händlers umfasst Artikel mehrerer Markenhersteller

41 Vgl. RÖSCH Bert: 2012, 19, S.29

42 Vgl. <http://www.yooxgroup.com/en/yoox.asp> Stand 23.05.2012

43 Vgl. KRISCH Jochen: 08.10.2009, <http://www.excitingcommerce.de/2009/10/der-strukturwandel-in-der-modebranche.html> Stand 23.05.2012

44 Vgl. MOHR Annetkatrin, ZIEBULA RALF: o.J. <http://www.marke41.de/content/modemarken-erobern-das-internet-aber-noch-nicht-den-kunden> Stand 01.06.2012

45 KPMG: 2001, S.9

male des stationären Handels verloren.⁴⁶ Als Abgrenzung zum stationären Handel wird bspw. oft die Anprobe, das Anfassen der Ware und das haptische Erlebnis der Ware beim Kauf in einem Stationärgeschäft genannt. Durch neue Technologien wie die virtuelle Anprobe, ansprechende Produktdarstellungen in Form von Bildern und Videos, sowie ausreichend Informationsmöglichkeiten, kommt der Online-Handel dem Stationärgeschäft immer näher. Über die Webcam lässt sich zukünftig jedes Kleidungsstück virtuell anprobieren. Neue Formen der Produktpräsentation und der Produktsuche gehen dabei einher mit intelligenten Beratungsservices. Diese bieten dem Kunden einen über das eigentliche Angebot hinaus gehenden individuellen Mehrwert. Damit tragen sie dazu bei, ein höheres Maß an Kundentreue zu erreichen.⁴⁷ Das Internet bietet den Kunden einprägsame und interaktive Erlebnisse. Dadurch ist die Faszination beim Einkaufen längstens nicht mehr nur ein stationäres Thema – wie viele Händler in Deutschland lange Zeit geglaubt haben.

Auch das Konsumentenverhalten wurde durch das Internet nachhaltig verändert. Nahezu alle Internetnutzer informieren sich und bestellen im Internet – vor allem in der Modebranche. *„Quasi alle Onliner, nämlich 97,2%, informieren sich im Internet über Produkte und 85,2% der Internetnutzer haben in den vergangenen zwölf Monaten bereits Ware im Internet gekauft“*, so Dr. Kai Hudetz, Geschäftsführer, IFH Köln.⁴⁸ Welchen Einfluss diese Entwicklungen auf die veränderten Kundenbedürfnisse nehmen, wird in Kapitel 2.3.3 weiter ausgeführt.

Das Problem der meisten Internet-Shops ist jedoch, dass vorwiegend das Produkt und nicht der Kunde im Mittelpunkt steht. In einem Artikel des Marken Instituts München heißt es dazu: *„Noch konzentrieren sich viele Modemarken im Netz auf ihre ureigene Stärke, das Produkt. Die Chance, den Kunden zu entwickeln und kanalübergreifend zu binden, wird erst in Ansätzen genutzt. Wem es gelingt, den Kunden öfter und bei verschiedenen Anlässen abzuholen, wird langfristig den Differenzierungswettbewerb um den Kunden gewinnen und erfolgreich bleiben“*.⁴⁹ Daraus lässt sich ableiten, dass es für den Online-Handel gleichermaßen wichtig ist sich weiterzuentwickeln. Um weiterhin erfolgreich zu sein, sollte dieser ebenfalls in höherem Maße auf Kundenbedürfnisse eingehen. Folglich ist eine MCS für Online-Händler von selber Bedeutsamkeit wie für das Stationärgeschäft. Daher ist zukunftsorientiert und langfristig gesehen der MCH als notwendig und erfolgsversprechend einzustufen. Der 'Internet-Boom' wird noch lange anhalten und somit den 'Multi-Channel-Trend' in den nächsten Jahren deutlich vorantreiben.

46 Vgl. INTERONE GMBH: 2011, S.16

47 Vgl. FLECKSTEIN Thomas et al.: 2001, S.11

48 Vgl. ECC-HANDEL: 2011, http://www.ecc-handel.de/multi-channel-vertrieb_in_der_modebranche_warum.php 03.05.2012

49 MOHR Annetkatrin, ZIEBULA RALF: o.J., <http://www.marke41.de/content/modemarken-erobern-das-internet-aber-noch-nicht-den-kunden> Stand 01.06.2012

2.3.3 Verändertes Kundenverhalten und Erwartungshaltungen im digitalen Zeitalter

„Der Konsument des beginnenden 21. Jahrhunderts ist dynamisch, sprunghaft, unberechenbar und keinem einheitlichen Schema zuzuordnen.“⁵⁰

Schon in der Einleitung wurde ein typischer *'multioptionaler Kundentyp'*, der sog. *'Hybride Kunde'* von heute beschrieben: Beim Einkaufsbummel in der Stadt besucht er die Filiale, probiert einen Artikel an und lässt sich beraten. Per Smartphone sucht er während des Einkaufs den günstigsten Anbieter und zu Hause am PC vergleicht er Angebote und sucht nach weiteren Informationen. Dieses Konsumentenverhalten ist mittlerweile für viele Verbraucher zur Selbstverständlichkeit geworden.⁵¹

In den vergangenen Jahren kann vermehrt eine Digitalisierung aller Lebensbereiche beobachtet werden. Mit den in Kapitel 2.3–2.3.2 beschriebenen Entwicklungen und Strukturveränderungen des Marktes und den daraus entstandenen Möglichkeiten und innovativen Angebotsformen, sind auch die Kundenerwartungen und -bedürfnisse gestiegen. Diese Faktoren sorgen für ein verändertes Informations- und Kommunikationsverhalten und eine daraus resultierende Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle.⁵² Der Kunde von heute entwickelt keine Bindung zu nur einem Einzelhandelstypus oder Unternehmen, sondern betreibt verstärkt *'Channel-Hopping'* zwischen den Kanälen. Damit ist gemeint, dass der Kunde von heute sich on- wie offline informiert, stationäre Geschäfte genauso wie Online-Stores besucht und Kanäle in verschiedenen Kaufphasen unterschiedlich für sich nutzt.

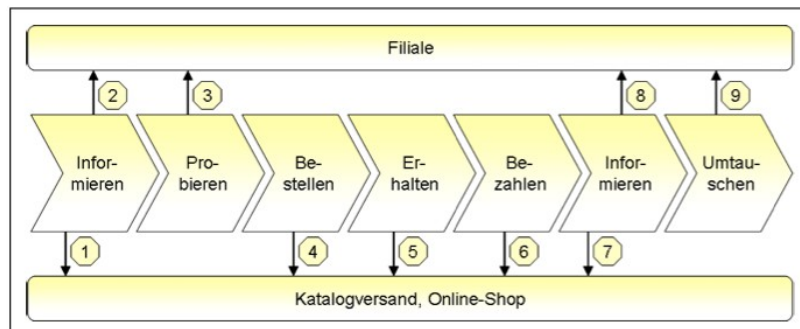


Abbildung 3: Nutzung mehrerer Kanäle im Kaufprozess
SCHETTGEN Gabriele; SCHRÖDER Hendrik: o.J., S.6

Eine Studie des E-Commere-Center Handel⁵³ am Institut für Handelsforschung an der Universität Köln hat herausgefunden, dass sich etwas mehr als die Hälfte der stationären Konsumenten vor dem Kauf im Internet informieren. Umgekehrt lassen sich knapp 22% der Online-Käufer vor dem Kauf im

⁵⁰ KPMG: 2003, S.59 zitiert nach FEINEN P.J. Thomas: 2007, S.58

⁵¹ Vgl. HEINEMANN Gerrit: 2008, S.3

⁵² Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.8

⁵³ Vgl. HUDETZ Kai et al.: 2012, http://www.ecc-handel.de/von_multi-channel_zu_cross-channel_-_13630001.php Stand 22.05.2012

stationären Geschäft beraten.⁵⁴ „Diese Ergebnisse sprechen für eine Wechselwirkung zwischen beiden Kanälen im Sinne einer Kaufanbahnung im jeweils anderen Kanal“⁵⁵.

Grund dafür ist unter anderem die vermehrte Nutzung von Smartphones und Tablet-PC's: Die zunehmende Verbreitung von Smartphones führt zu einer weiteren Verschmelzung der Vertriebskanäle. Der Kunde hat während des stationären Einkaufs die Möglichkeit, sich via Smartphone über das Produkt zu informieren und dieses ggf. im Internet zu bestellen. Mobile Endgeräte fungieren somit als Bindeglied zwischen den Kanälen.

Zahlen belegen, dass die Konsumenten, unter der Vielzahl von Angebotsformen, keinen eindeutigen Lieblingskanal besitzen. Da jeder Vertriebskanal spezifische Vor- und Nachteile für den Kunden aufweist, nutzt dieser die Kanäle aus der jeweiligen Situation heraus.⁵⁶ So sagen Konsumenten bspw., dass der stationäre Handel am bewährtesten und sichersten sei, der Online-Handel dafür aber einfacher und bequemer.⁵⁷ Das bedeutet, der Konsument nutzt die für sich spezifischen Vorteile der jeweiligen Verkaufskanäle parallel. Er legt sich nicht auf einen bestimmten Kanal fest. Daraus lässt sich ableiten, dass es für ein Unternehmen unumgänglich ist, dem Kunden alle von ihm geforderten Kaufkanäle zur Verfügung zu stellen. Nur so kann ein größtmöglicher Kundenservice geboten werden. Durch das Anbieten einer MCS, hat der Kunde die Möglichkeit immer und überall – je nach Situation – das Mehrangebot in Anspruch zu nehmen. Neben der optimalen Kundenbindung, wird durch ein integriertes Angebot auf allen Kanälen zudem das Risiko verringert, dass der Konsument während der Informations- und Kaufphase nicht nur den Kanal, sondern auch den Anbieter wechselt.

Der Kunde von heute verlangt nach 'Individualisierung', 'Mobilität', 'Convenience' und 'Selbstbestimmung': „Kunden erwarten heutzutage, dass sie frei wählen können, über welchen Kanal sie sich über ein Produkt informieren können, über welchen Kanal sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten wollen und über welchen Kanal sie ein Produkt erwerben, oder auch umtauschen können.“⁵⁸

Bei der flexiblen Nutzung von Kanälen, schätzen Kunden vor allem in der Bekleidungsbranche die Online-Verfügbarkeitsabfrage, die Retoure von zu Hause und im stationär Geschäft, sowie Rabatt- und Geschenkkartenangebote sowohl online, als auch offline einlösen zu können.⁵⁹

Neue Ansätze der Kundenbindung sind gefragt. Es lässt sich eindeutig sagen, dass sich eine MCS positiv auf das Kaufverhalten und somit auf das Stationärgeschäft auswirkt. Durch eine Vielzahl an

54 Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.43

55 KOCK Stefan: 2009, S.43

56 Siehe Anlage C

57 Vgl. NIELSENWIRE: 06.06.2012, <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/shopper-sentiment-how-consumers-feel-about-shopping-in-store-online-and-via-mobile/> Stand 26.06.2012

58 SCHWARZ Torsten: 2005, S.54

59 Vgl. ACCENTURE; EWEB RESEARCH CENTER HS NIEDERRHEIN: 2012, S.11

Kontaktmöglichkeiten einer MCS und einer daraus resultierenden optimalen Bedürfnisbefriedigung, wird dem Kunden ein höherer Nutzen geboten. Dadurch steigt sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Kundenbindung.

Darüber hinaus zeigen Studien, dass *'Multi-Channel-Kunden'* mehr kaufen und somit die profitableren Kunden sind, wie das folgende Zitat zeigt: „*Customers shopping in all three of our channels, the store, the web, and the catalog, are more than three times more profitable than single channel customers*“ (Eddie Bauer).⁶⁰ Somit generieren Unternehmen mit MCS höhere Umsätze, als solche mit bloßem stationären oder Online-Geschäft. Durch das Angebot mehrere Vertriebskanäle in Form einer integrierten MCS, hat der klassische Handel die Möglichkeit, Kunden durch mehrere Vertriebskanäle besser einzuschätzen und wertorientierte Kundenbeziehungen aufzubauen.⁶¹ Durch neue Formen der Internetnutzung kann der Kunde immer und überall auf das Internet zugreifen und wird dazu erzogen, sich in allen Kanälen über ein Produkt zu informieren. Daher setzen Kunden in Zukunft einen Internetkanal als Selbstverständlichkeit voraus, weshalb sich das Internet zukünftig – kombiniert mit dem Stationärgeschäft – als unverzichtbarer Standard etablieren wird. Wer sich diesen Entwicklungen der veränderten Kundenbedürfnisse nicht rechtzeitig anpasst, wird in kürzester Zeit den Kampf um die Existenz am Modemarkt verlieren.

2.3.4 Gewachsene Fähigkeitsanforderungen für den Bekleidungshandel

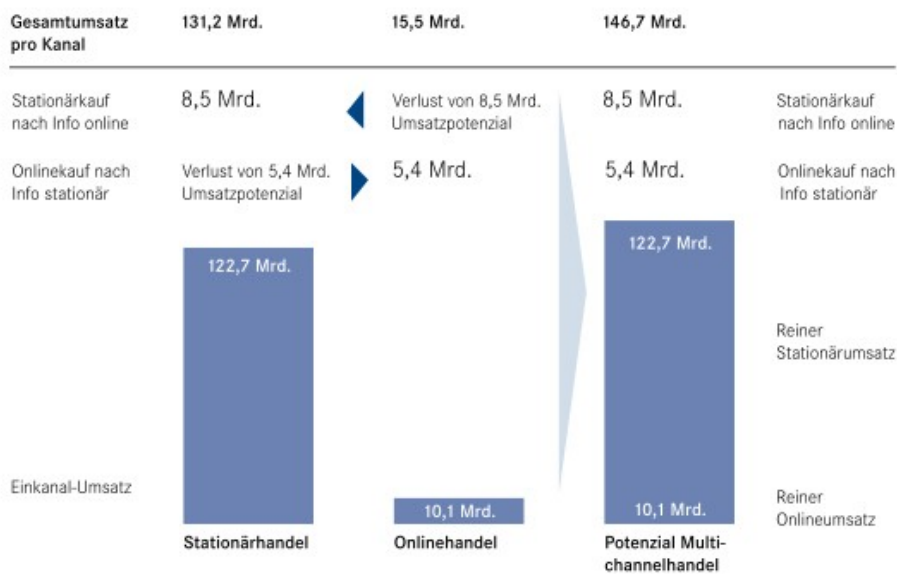
Der Bekleidungsmarkt unterliegt zu großen Teilen einer Stagnation, während die E-Commerce Anteile innerhalb dieses Segments stetig zunehmen. Obwohl das Internet der Kanal mit der höchsten Wachstumsdynamik ist und man online schnell, flexibel und einfach auf Marktgeschehnisse und -veränderungen reagieren kann, kommt dem stationären Handel und verkaufsfördernden Maßnahmen am POS weiterhin eine ausschlaggebende Rolle zu. Das Stationärgeschäft wird nicht vom Online-Handel verdrängt werden können. Durch das in Kapitel 2.3.3 beschriebene veränderte Kundenverhalten und die zunehmende Nutzung mehrerer Vertriebskanäle, gehen sowohl den reinen stationären Händlern, wie auch den reinen *'Online-Pure-Playern'* Umsatzanteile verloren. Dies veranschaulicht folgendes Schaubild⁶²:

60 SCHETTGEN Gabriele; SCHRÖDER Hendrik: o.J., S.1

61 Vgl. AHLERT Dieter et al.: 2009, S.128

62 ACCENTURE; GFK: 2010, S.4

Abb. 1: Non-Food-Umsatzaufteilung und wechselseitige Beeinflussung (in Euro)



Quelle: Accenture-Analyse. GfK-Universalpanel 2009

Abbildung 4: Non-Food-Umsatzaufteilung und wechselseitige Beeinflussung (in €)

Bei einem Gesamtumsatz von 131,2 Mrd. € im Stationärhandel im Jahr 2009 am deutschen Markt, verzeichnet dieser einen Verlust von 8,5 Mrd. € – was dem Umsatz im Stationärgeschäft entspricht, nachdem ein Kunde sich online informiert hat. Ebenso im Online-Handel: 5,4 Mrd. € Umsatz basieren auf der vorherigen Information im Stationärgeschäft – bei einem Gesamtumsatz von 15,5 Mrd. € im Online-Handel. Das bedeutet, dass durch eine Kombination des stationären Geschäftes mit dem Online-Vertrieb ein Gesamtumsatz von 146,7 Mrd. € erreicht werden könnte. „Könnten die Online-Händler diesen Umsatz im eigenen Kanal halten, würde dies für sie einen theoretischen Umsatzzuwachs von über 50% bedeuten“.⁶³ Daraus resultieren erhebliche Wettbewerbsvorteile, sowohl im stationären Geschäft, als auch gegenüber den 'Online-Pure-Playern'.

Entscheidend ist heutzutage eine Verknüpfung und Kombination des Online und Offline-Kanals, um den höchst möglichen Kundenservice bieten zu können. Kunden schätzen die flexible Nutzung und zeitliche Ungebundenheit von 'Multi-Channel-Angeboten': Indem Kunden bequem online bestellen und stationär die Ware abholen, müssen sie nicht zur Entgegennahme der Lieferung zu Hause sein und sparen zudem Versandkosten. Somit geht die Warenabholung einfacher, schneller und auch sicherer. Dass bei der Selbstabholung die Zahlungsdaten nicht online preisgegeben werden müssen, kommt außerdem einem Großteil der Konsumenten entgegen. Zukünftig bestimmt also nicht ein einziger Kanal den Markt, sondern nur durch eine Kombination der Kanäle kann der größtmögliche Kundennutzen geboten werden.

63 ACCENTURE; GfK: 2010, S.4

Der moderne Konsument möchte immer häufiger selbst bestimmen, wo, wann und wie er sich über Produkte informiert und diese kauft. Der Wandel im Konsumentenverhalten verschiebt nachhaltig die Rahmenbedingungen für Handelsunternehmen. Die mit dieser Entwicklung einhergehende Dynamik zwingt die am Markt befindlichen Einzelhändler, ihre Angebots- und Serviceleistungen zu überdenken. Des Weiteren müssen Unternehmen Ihre Vertriebsformate stärker den Wünschen der Kunden anpassen. Durch veränderte Bedingungen am Markt und einem darin implizierten veränderten Kundenverhalten, kommt einer MCS eine zunehmend höhere Bedeutung zu. Dabei ist zu beachten, dass der Markt aus Sicht des Kunden durch eine Vielzahl von Alternativ-Anbietern geprägt ist, die mit geringem Aufwand im Sinne von Kosten und Zeit erreichbar sind. Damit der Kunde nicht auf andere Anbieter zurückgreift, benötigt ein *'Multi-Channel-Konzept'* völliges Umdenken in allen Kanälen, im Bereich Retail, Branding, Markenprofil und Werbung.⁶⁴ *„Der stationäre Händler muss begreifen, dass vor allem kundenorientierte Geschäftsprozesse und uneingeschränkte Kundenorientierung Erfolgsvoraussetzung Nr.1 im Online-Handel sind“.*⁶⁵ Das bedeutet, weg vom Massenmarketing hin zu einem CRM.

Gewinner ist, wer seine Kunden langfristig an sein Unternehmen binden kann. Für den Einzelhandel wird es in den nächsten Jahren zunehmend wichtiger, Kanäle des stationären Handels mit dem Internet zu verzahnen und seine Handelsstrategien auf Kundengewinnungs- und Kundenbindungskonzepte auszurichten. *„Die Zukunft gehört Multi-Channel-Händlern, die verstehen, welche Bedürfnisse ihre Kunden im Internet und im stationären Geschäft haben und diese auf allen Kanälen bedienen können“.*⁶⁶ *„Daher suchen Unternehmen nach neuen effektiven Strategien um Kunden besser zu erreichen, mehr an das Unternehmen zu binden und so Marktanteile zu gewinnen“.*⁶⁷ Dabei resultieren aus dem Offline-Geschäft andere Anforderungen an die Kernkompetenzen und Fähigkeiten einer Unternehmung, als aus dem Online-Geschäft.⁶⁸ Der stationäre Handel muss sich mit Hilfe zahlreicher digitaler Technologien neu erfinden und die Vorteile anderer Kanäle – wie Online und Mobile – für sich nutzen, um das Erlebnis am POS zu steigern und weiterhin Aufmerksamkeit zu generieren. Dies erfordert die Auflösung des Kanaldenkens und den Aufbau von Cross-Verweisen in ein integriertes Einkaufserlebnis. Unternehmen müssen den Kunden dort abholen, wo er es erwartet. Nur so kann in Zukunft zusätzliches Wachstum und das größtmögliche Umsatzpotential erschlossen werden.

64 Vgl. AHLERT Dieter et al.: 2009, S.142

65 AHLERT Dieter et al.: 2009, S.142

66 HEINEMANN Gerrit et al.: 2012b, S.17

67 KOCK Stefan: 2009, S.1

68 Vgl. AHLERT Dieter et al.: 2009, S.142

3 Entwicklung, Merkmale und Besonderheiten von FOC

Die Betriebsform des Fabrikverkaufes entstand aus der Industrialisierung und konnte sich als fester Bestandteil der deutschen Handelslandschaft etablieren.⁶⁹ Das erste FOC, als Ansammlung verschiedener Fabrikverkäufe, entstand 1974 in den USA.⁷⁰ Seit 1992 gab es in Europa sieben, 1999 gab es bereits 60 und heute 139⁷¹.

Die in Kapitel 2 beschriebenen wirtschaftlichen Faktoren und generellen Wandlungen in der Distributionspolitik der Markenhersteller treiben die Entwicklungen von FOC maßgeblich voran. Viele Markenhersteller suchen vermehrt eine Form der Eigendistribution, und dringen somit in das Aufgabenfeld der Einzelhändler, mit dem Ziel den institutionellen Handel zu umgehen. Aufgrund des Trends zur *'Vertikalisierung'* großer Markenhersteller, testen viele Marken das Retail-Business mit Outlets.⁷² Darüber hinaus sind FOC notwendig, um im Retail-Business Platz für aktuelle Ware zu schaffen. Luxus ist ein stark wachsendes Segment und Markenhersteller unterliegen dem Zwang, in deren Mono-Markenshops immer aktuelle Ware anzubieten. Aufgrund von verkürzten Kollektionszyklen erhöhen sich die Lagerkosten, durch Warenüberhänge der Markenhersteller. Daher sind FOC für die Bekleidungsindustrie notwendig, um über einen kontrollierten Kanal, ohne dem Markenimage zu schaden, Warenüberhänge zu verkaufen. Auf diese Weise wird im Retail-Geschäft Platz für aktuelle Ware geschaffen.

Während der Fabrikverkauf in seiner ursprünglichen Form eher als *'Resterampe'* galt, sind FOC heutzutage sogar als markenbildend anzusehen. In den vergangenen Jahren hat verstärkt ein *'Trading-Up-Prozess'* stattgefunden. Damit ist eine allgemeine Aufwertung des Leistungsangebots gemeint, was sich z.B. durch modernere und aufwendiger gestaltete Verkaufsstellen bis hin zu Flag-Ship-Stores, sowie intensiven Service- und Beratungsleistungen, äußert. Ein Markenhersteller kann es sich heute kaum noch leisten, in einem FOC, Ware zweiter Wahl anzubieten. Die Store Managerin des Escada-Outlet-Stores in Metzingen bestätigt: *„Heutzutage wird sehr viel mehr von den Firmen in FOC investiert, als vor ein paar Jahren“*⁷³. Der Unterschied zum Einzelhandel wird daher immer geringer. *„Auch das Warensortiment eines FOCs kommt immer näher an Trends aus aktuellen Modezeitschriften heran, da die Kollektionszyklen der Hersteller immer kürzer werden und die Warenüberhän-*

69 Siehe Anlage E

70 NUFER Gerd; SIEBER Dorothea: 2009-2, S.6

71 ECOSTRA: 2012, S.43

72 PROBE Anja: 2012, 09, S.30

73 ANGELBECK Bettina, Experteninterview, 22.05.2012

ge immer größer. Dadurch ist auch in einem FOC aktuelle Saison- und Trendware garantiert – der Shop-Fit ist heutzutage derselbe wie der eines Department Stores im Einzelhandel“⁷⁴.

Ein besonderes Merkmal, ist die Entwicklung hin zum Direktabsatz der Hersteller – egal ob in Kombination mit anderen Absatzkanälen, oder ausschließlich über den Direktabsatz. Diese Absatzform nimmt für Hersteller eine zunehmende Bedeutung ein. So kauft bspw. ein Department Store wie P&C die Ware einer Marke ein und ist für Personal, Service und Warenpräsentation als Betreiber selbst verantwortlich. Ein FOC hingegen stellt einer Marke lediglich eine Fläche, neben anderen Markenherstellern, zur Verfügung und überlässt der Marke selbst die Warenpräsentation, den Service und die Beratung, sowie den Abverkauf der Ware. So hat die Marke die Möglichkeit, mit dem Kunden direkt in Kontakt zu treten und ist für den Imagetransfer der Marke selbst verantwortlich. Auf diese Weise können durch FOS neue Zielgruppen erschlossen werden. Eine Marke erhofft sich durch FOS einen positiven *'Up-Selling-Effekt'*, indem ein potentieller Kunde in einem FOS mit der Marke in Kontakt tritt und durch guten Service, Qualität und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis ein positives Bild von der Marke bekommt. Als Resultat erhofft sich eine Marke, dass der Kunde daraufhin auch im *'Full-Price-Geschäft'* einen Artikel dieser Marke kauft und so eine loyale Bindung zum Kunden hergestellt wird. Insofern sind FOC als markenbildend anzusehen, prägen die Markenloyalität der Konsumenten und sind daher nicht mehr aus dem Handel wegzudenken.

3.1 Aktuelle Zahlen und Entwicklungen von FOC

Das Einkaufen in einem FOC wird in Deutschland immer populärer. Bislang gibt es in Deutschland, im Vergleich zu anderen Ländern, wenige FOC – wobei der deutsche Markt dennoch der Zielmarkt vieler Markenhersteller ist und sich weiter entwickeln wird.⁷⁵ Während sich in Ländern wie USA, Großbritannien oder Italien der FOC Markt teilweise schon wieder einer Übersättigung nähert und sich erste Verdrängungstendenzen zeigen, ist das Potential in Deutschland weiterhin groß: *„Durch eine limitierte Gesetzgebung im Genehmigungsverfahren von FOC in Deutschland, gibt es in Deutschland, im Vergleich zu anderen Ländern, bisher Outlets in der geringsten Dichte – die Zahl wird aber künftig wachsen. Auch für 2012 und 2013 sind weitere FOC in Deutschland geplant u.a. in Soltau und Neumünster. Darüber hinaus bauen bestehende Center kontinuierlich Fläche an“*.⁷⁶

Einer der größten Betreiber in Europa ist 'Mc Arthur Glen' – das britische Unternehmen führt momentan 19 Factory Outlet Dörfer weltweit und weitere sind für 2012 unter anderem auch in Deutschland geplant. *„In Deutschland gibt es vier große Outlet Betreiber: 'Mc Arthur Glen', 'Value Retail', 'Neinver'*

74 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

75 Siehe Anlage D

76 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

und 'OCI'.⁷⁷ Das FOC 'Zweibrücken' vom Betreiber Neiniver, hat seine Besucherzahl bspw. im vergangenen Jahr um 25% gesteigert.⁷⁸ Laut einem Artikel in der Fachzeitschrift 'Textilwirtschaft' liegt der durchschnittliche Kaufbetrag, Schätzungen zufolge, pro Outlet Besucher bei 50 €, im Einzelhandel sind es dagegen 25 €.⁷⁹

Ebenso die Kaufkraft der deutschen Konsumenten ist im Vergleich zu anderen Ländern sehr hoch. Daher gibt es Betreiber von FOC, die sich an deutsche Ländergrenzen ansiedeln. Das 'Designer Outlet Roermond' bspw., ist außerhalb Deutschlands angesiedelt, zielt aber dennoch durch einen grenznahen Standort auf deutsche Konsumenten. Auf diese Weise konnte das FOC die deutschen Genehmigungsverfahren umgehen, profitiert aber dennoch von der Kaufkraft deutscher Konsumenten.

Auch Online wird das Thema 'Off-Price' immer beliebter. Der Geschäftsführer des Shopping-Clubs 'Vente-Privée' schätzt das Potential des 'Off-Price-Shoppings' im Internet in einem zweistelligen Milliardenbereich in Europa. Große Beliebtheit im Bereich 'Off-Price-Shopping' kommt den Shopping-Clubs zu. Der in Europa führende Shopping-Club 'Vente-Privée' erwirtschaftete schon 2008 mit 12.500 Shopping-Events und 28 Mio. verkauften Produkten einen Umsatz in Höhe von 510 Mio. €. In Deutschland waren es 21 Mio. € mit 980.000 Produkten.⁸⁰

'Zalando Lounge' bspw. setzt das Shopping-Club Modell gekonnt um: 'Zalando', Deutschlands größter Online-Shop für Schuhe, erweiterte das Shopping-Erlebnis um einen weiteren exklusiven Bereich. In zeitlich begrenzten Verkaufsaktionen wird dem Konsumenten exklusive Designerware, zu günstigeren Preisen geboten.⁸¹ In zeitlich begrenzten Aktionen können Konsumenten Produkte exklusiver Modelabels und angesagter Designer bis zu 80% unter der unverbindlichen Preisempfehlung erwerben.

Ein weiteres Beispiel ist 'Brands4Friends' – Nach 'Vente-Privée' die zweitstärkste Kraft in Europa und Deutschlands führender Online-Shopping-Club, für hochwertige Markenprodukte aus dem Mode- und Lifestylebereich. Täglich starten mehrere neue Verkaufsaktionen mit rund zwei bis vier Tagen Laufzeit und einem Rabatt von bis zu 70% unter der unverbindlichen Preisempfehlung. Auch bei 'Brands4Friends' sind Artikel nur begrenzt verfügbar. Das bedeutet für den Kunden, schnell handeln zu müssen.

Wegen der hohen Preistransparenz im Internet haben Markenhersteller Angst vor einem Imageverlust der Marke, indem sie reduzierte Preis im Internet zeigen. Daher verfolgt der Großteil der Shopping-Clubs ein geschlossenes Club-Modell für exklusive Mitglieder. Worin dabei der Vorteil für die Markenhersteller besteht, wird in Kapitel 4.4.3 weiter ausgeführt.

77 ERGENZINGER Rico, Experteninterview 08.05.2012

78 Vgl. NOWICKI Jörg: 2012a, 16, S.14

79 Vgl. NOWICKI Jörg: 2012a, 16, S.14

80 MÜLLER Jürgen; RÖSCH Bert: 2009, 50, S.26

81 Vgl. <http://www.zalando-lounge.de/> Stand 25.05.2012

Eine offene Variante wählte als erster Anbieter das Online Designer Outlet 'Dress for less' – ein Designer Outlet für modische, preisgünstige Designer- und Markenware.⁸² Der 'Online-Pure-Player' kauft Restbestände und Überproduktionen der Markenhersteller auf. Im Gegensatz zu den Shopping-Clubs bietet 'Dress for Less' einen festen Bestand.

Ähnlich trat auch 'Brands Paradise', welches sich selbst als „Online FOC“ bezeichnet, 2008 auf den Markt.⁸³ Auch 'Brands Paradise' grenzt sich von Shopping-Clubs wie 'Vente-Privée', 'BuyVIP' und 'Brands4Friends' ab, indem der Anbieter seinen Kunden ein dauerhaftes Sortiment bietet. Dabei setzt das Unternehmen auf feste Partnerschaften mit den Marken, statt auf schnelle Verkaufsaktionen. Der 'Online-Pure-Player' bietet saisonale Outletware mit Lieferzeiten von zwei bis fünf Werktagen an.⁸⁴

Neuartige Verkaufsformen, welche das Internet hervor bringt, werden von Anbietern wie 'stylight.de' genutzt: Dieser bündelt aktuelle Mode aus 70 Fashion Online-Shops von 'Asos' über 'Zalando' auf einer Webseite mit über 300.000 Artikeln.⁸⁵ User haben zwar nicht die Möglichkeit über 'stylight' einzukaufen, stattdessen lädt die Seite zum stöbern ein, Produkte können „geherzt“ und dadurch ein „Fashion Heartbeat“ erstellt werden. Außerdem können User sich vom Style ihrer Freunde inspirieren lassen. Die Produktdetailseiten verlinken auf den entsprechenden Online-Shop, wo es den Artikel zu kaufen gibt. 'Stylight' funktioniert quasi als eine Art Modesuchmaschine und verwandelt sich durch die Features 'Herzen von Artikeln' und das 'Followen' anderer User in ein soziales Netzwerk für Modebegeisterte und setzt damit Mode-Impulse.

Der Erfolg dieser Anbieter lässt erkennen, dass auch für 'Off-Price-Händler' das Internetpotential deutlich zunimmt. „Man muss klar sagen sagen, dass das Internet ein Off-Price Medium ist – 80% der Einkäufe die im Internet getätigt werden, sind Off-Price Einkäufe, der Kunde sucht im Internet nach Schnäppchen“.⁸⁶ Inwiefern dieses Potential für die Umsetzung eines MCO genutzt werden kann, wird in Kapitel 4.4 näher erläutert.

3.2 Akteure und Ihre Beziehungen

FOC zeichnen sich durch den Zusammenschluss und die direkte Bündelung mehrerer Herstellervertriebe über eine Betriebsorganisation aus. Dem Verbraucher wird eine ausgewählte Produktpalette angeboten. Dabei bietet der Betreiber den Herstellermarken eine Fläche in nächster Nähe zu anderen nationalen und internationalen Marken und verlangt im Gegenzug eine Basismiete (30-90€ m²), sowie

82 Vgl. http://www.dress-for-less.de/tmpl/service.tmpl?area=about&gclid=CKbrysWun7ECFQTWzAodGhpiWQ:topseller=1;id=o.bw6nkQENU4Xlt8ezLNXq;et_index=1 Stand 21.06.2012

83 Vgl. <http://www.brandsparadise.de> Stand 12.05.2012

84 Vgl. <http://www.brandsparadise.de> Stand 12.05.2012

85 Vgl. <http://www.stylight.de/about/ueber-uns/> Stand 24.06.2012

86 HOFFMANN Stefan, Experteninterview, 25.05.2012

eine Umsatzmiete von 8-12%⁸⁷. Durch eine kooperative Zusammenarbeit der Geschäftsbeziehungen zwischen Betreiber und Herstellermarken, sowie einer gemeinsamen Nutzung der Ressourcen können Geschäftspotentiale in Form von Serviceleistungen oder Kommunikation besser ausgeschöpft werden. Administrative Aufgaben wie die Planung, Entwicklung und Steuerung der Immobilien, sowie die aktive Kommunikation und das Marketing der FOC werden vom Betreiber übernommen. Das Ziel aller Akteure in einem FOC ist der Absatz von Ware an den Endkunde. Daran orientieren sich auch die absatzpolitischen bzw. marketingpolitischen Entscheidungen beider Systempartner. Dennoch haben die Systempartner, aufgrund abweichender Interessenslagen, unterschiedliche Ziele. Diese konkretisieren sich in allgemeinen Konfliktfeldern, wie Preis und Service sowie einem damit verbundenen Markenmanagement.

Nachfolgend wird untersucht, ob sich die Parteien durch Verfolgung eigener Ziele in der gemeinsamen Zielverwirklichung beeinträchtigen.⁸⁸ Dafür wird ff. näher auf die Ziele und Motive der Systempartner eingegangen.

3.2.1 Motivation der Betreiber

Der Betreiber eines FOC legt Wert auf „[...] eine gute Zusammenarbeit, Kompetenz der Marke und die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen Herstellermarke und Betreiber“.⁸⁹

Der Betreiber bietet seinem Kunden, in diesem Fall den Markenherstellern, einen Marktplatz an. Auf diesem haben Markenhersteller die Möglichkeit, Warenüberhänge an den Endkunden zu verkaufen, ohne dem Markenimage zu schaden. Der Betreiber bietet einem Markenhersteller eine Art „Problemlösungsangebot“⁹⁰. Dabei erzielt er vom Umsatz aller Markenhersteller einen Gewinn, während die Markenhersteller lediglich vom eigenen Umsatz profitieren.

3.2.2 Motivation der Markenhersteller

Auch wenn die Markenindustrie noch größtenteils über ihre FOS schweigt – aus Gründen wie Angst vor dem Druck ihrer Kunden im Einzelhandel und Schädigung des Markenimages – ist der Outlet Handel für die Hersteller ein hoch profitables Geschäft. Diese nutzen unterschiedliche Vertriebsformen parallel: Weltweit gibt es bspw. 1000 'Tommy Hilfiger' Stores – davon 433 in Europa und 40 allein in Deutschland.⁹¹ Davon werden ca. die Hälfte vom Unternehmen selbst, die andere Hälfte von Han-

87 Vgl. Immobilien Zeitung: 14.01.2010, S.6

88 Siehe Anlage B

89 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

90 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

91 HOWE Ulrike: 2012, 17, S.23

delsexperten geführt. Darüber hinaus beliefert 'Tommy Hilfiger' im *'Wholesale-Geschäft'*⁹² weltweit rund 10.300 Verkaufspunkte in 90 Ländern, davon 9.000 in Europa. Allein in den USA führt das Unternehmen 200 FOS.⁹³

'Tom Tailor' gab an, dass „[...] die durchschnittliche Produktivität der FOS mit 5.658 € pro Quadratmeter doppelt so hoch ist, wie in den regulären Läden (2.880 €)“.⁹⁴

Aufgrund der in Kapitel 2.3.1 erläuterten strukturellen Veränderungen und Herausforderungen – wie zunehmende Schnelligkeit, intensiver Wettbewerb und eine verstärkte Wettbewerbsdynamik – sind Hersteller zunehmend unter Druck, ihre Position zu festigen. Nur so können sie sich weiterhin am Markt behaupten. Hersteller denken über neue strategische Konzepte und verschiedene Marktauftritte nach, die eine Emanzipation vom Einzelhandel und eine direkte Schnittstelle zum Kunden vorsehen – z.B. 'Monolabel-Stores', 'E-Shops' und 'Outlet-Stores'.

Des Weiteren sind Warenüberhänge für Unternehmen ein großes Problem – sie nehmen Lagerkapazitäten ein und treiben die Lagerkosten in die Höhe. *„Die Outlet-Shops ermöglichen den Markenherstellern, Überhänge kontrolliert abzuverkaufen und die Fachgeschäfte für aktuelle Kollektionen frei zu halten“*.⁹⁵ Daraus ergibt sich für Hersteller die Motivation den Handel von nicht abgesetzter, überschüssiger Ware – welche nicht über Konzessionen erworben wurde – zu entlasten. Folglich resultiert für Hersteller das Risiko, dass am Ende der Saison der Handel nicht abgesetzte Sortimente über die vereinbarte Reduzierung hinaus noch weiter herabsetzen könnte, wodurch dem Markenimage ein Schaden zugefügt werden könnte.⁹⁶ Da die Wertigkeit der Marke aber insbesondere über den Preis kommuniziert wird, besteht die Notwendigkeit ein möglichst konstantes Preisniveau zu gewährleisten, um eine negative Beeinflussung des Vertrauens in eine Marke zu vermeiden. Daher sind die Hersteller immer mehr an neuen Standorten interessiert, wodurch die Zahl der Markenhersteller die FOS führen, stetig zunimmt: *„Die erfolgreichen FOC haben allesamt Wartelisten für Mietinteressenten“*.⁹⁷

FOC stellen für die Markenhersteller einen zusätzlichen Vertriebskanal für den Warenabsatz dar, über welchen Sie die Lagerüberhänge abbauen und generell die Rendite verbessern können. FOC sind also für Markenhersteller eine neue lukrative Einnahmequelle und eine gute Möglichkeit, Kontrolle über den Abverkauf von Warenüberhängen zu behalten. Hauptnutzen für die Hersteller ist der Abbau von Lagerkosten durch den Absatz anfallender Warenüberhänge der vergangenen Saison, von Musterteilen und Ware zweiter Wahl.

92 'Wholesale-Anbieter' zeichnen sich durch ein Multilabel-Konzept aus, das heißt der Verkauf von Ware mehrerer Markenhersteller auf einer gemeinsamen Fläche

93 HOWE Ulrike: 2012, 17, S.23

94 NOWICKI Jörg: 2012a, 16, S.14

95 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

96 Vgl. FEINEN P.J. Thomas: 2007, S.185

97 Immobilien Zeitung: 14.01.2010, S.6

Bezugnehmend auf Kapitel 2.2.3 des veränderten Konsumentenverhaltens, ist auch daraus eine neu entstandene Motivation der Hersteller abzuleiten: Kunden fordern auch während einer Saison wechselnde Ware und im Zuge von *'Fast Fashion'* kürzere Abstände zwischen neuen Kollektionen in den Geschäften. Dadurch entstehen vermehrt Warenüberhänge, die verwertet werden müssen. Dazu kommt, dass aufgrund gestiegener Anforderungen des Einzelhandels, gezielt Überhänge produziert werden und diese in irgend einer Form des Direktvertriebs vom Hersteller abverkauft werden. Der Direktvertrieb von Premium-Markenherstellern wächst stark, sei es in Form eines FOS, durch einen stationären Mono-Markenshop, oder den Online-Vertrieb. 'Boss', 'Puma', 'Adidas' oder 'Esprit' bspw., sind mittlerweile in Teilbereichen vertikalisiert. Wichtig für Hersteller ist jedoch ein integriertes Markenmanagement, welches die Markenbotschaft, das -image und die Leistungen für den Kunden klar kommuniziert, transparent und bewertbar im Umfeld anderer Hersteller macht. Durch die Agglomeration mehrerer Premium-Marken in einem FOC erlangt eine Marke den Mehrwert, von den Kunden anderer Marken, sog. 'Laufkundschaft' zu profitieren.

Zudem ist die in der Einleitung dieses Kapitels beschriebene Markenbildung durch einen FOS ein positiver Nebeneffekt. Gibt eine Marke Warenüberhänge an einen im Ausland angesiedelten Aufkäufer ab, verliert die Marke jegliche Kontrolle und Steuerung. Dies birgt die Gefahr, dass die Ware über Graumärkte wieder zurück auf europäische Handelsmärkte fließt. Am aktuellen Beispiel 'Esprit Ware bei Kik' >>Sonderangebote & Schnäppchen von Esprit ab 8,49<<, wie der Discounter Kik gerade mit einem Flugblatt wirbt, ist zu sehen, was passieren kann, wenn eine Marke nicht ausschließlich über eigene Kanäle wie einem FOC Altware abverkauft. Trotz gegenteiliger Vereinbarung, floss die an Graumärkte verkaufte Ware wieder über dritte zurück in die Hauptmärkte Europas. Ein geschädigtes Image und Schwierigkeiten bei der Neupositionierung sind die Folge. Dieses Beispiel verdeutlicht, mit welcher vollen Lagern eine Marke zu kämpfen hat – die Warenüberhänge von 'Esprit' sind nun in 2.500 deutschen und österreichischen 'Kik-Filialen' erhältlich.⁹⁸ Daher sind für Marken Vertriebsformen wie FOC für die Restantenverwertung wichtig, um Warenüberhänge kontrolliert abverkaufen zu können, ohne dem Image zu schaden. Ferner erscheint der Einsatz von FOC aus Herstellersicht optimal zur Minimierung des Risikos, dass „[...] die Ware doch wieder in Deutschland [...] in irgendwelchen Supermärkten zu Dumpingpreisen landet und Imageschäden für die Marke erzeugen würde“.⁹⁹ Aufgrund der Aufrechterhaltung des Einflusses der Hersteller auf die Warensteuerung, der Möglichkeit einer Optimierung der Preisdifferenzierung und -pflege bei Saisonware und einer dem Markenbild entsprechenden Gestaltung der Verkaufsräume, erlaubt ein FOS eine starke Steuerung der Markenführung sowie des -images.¹⁰⁰ Im Rahmen eines FOC hat eine Herstellermarke die Chance „[...] von dem durch die weiteren dort angesiedelten Anbieter geschaffenen und in Summe der Sortimente einen an-

98 Vgl. ÖSTEREICHISCHE TEXTILZEITUNG: 15.05.2012 <http://www.textilzeitung.at/news/single-view/datum/2012/05/15/esprit-kik-verkauft-esprit-restposten/> Stand 28.05.2012

99 FEINEN P.J. Thomas: 2007, S.186

100 Vgl. FEINEN P.J. Thomas: 2007, S.189

*sprechenden Rahmen darstellen und gewisse Wertigkeit vermittelnden Markenumfeld zu profitieren“.*¹⁰¹ Die FOC stehen dabei nicht in Konkurrenz zum Einzelhandel, sondern stellen eine zusätzliche Chance dar, sich profitabel zu bestätigen.¹⁰²

3.2.3 Motivation der Kunden

Beim Einkauf geht es nicht mehr nur darum, den Bedarf zu decken, sondern um Werte und somit Lustkäufe. Mit Marken, Labels und Mode drückt der Kunde die eigene Individualität und Persönlichkeit aus, vermittelt der Gesellschaft ein Zugehörigkeitsgefühl und Selbstbewusstsein. Daher macht es dem Kunden auch nichts aus, dass die Ware in FOC teilweise aus der Vorsaison stammt.

Die Motivation der Kunden ergibt sich hauptsächlich aus der Multioptionalität des Kunden in Form von Convenience-, Erlebnis-, Marken-, und Preis-Orientierung. Dem Kunden wird das ganze Jahr über Markenware 30-70% günstiger geboten, wodurch sich gegenüber dem Einzelhandel eine erhebliche Preisattraktivität ergibt. Zudem bietet ein FOC dem Kunden die Möglichkeit, mit einer Marke in Kontakt zu treten und eine Marke kennenzulernen: *„[...] durch einen FOS trauen sich mehr Kunden mit einer Marke in Kontakt zu treten, da in FOC die Hemmschwellen geringer sind. Auf der Einkaufsstraße in einem Filialgeschäft, ist die Hemmschwelle viel höher und der Kunde traut sich oft nicht in das Geschäft zu gehen“.*¹⁰³

Durch die Agglomeration von Markenherstellern in einem FOC sind diese auch für den loyalen Markenkäufer von Vorteil. Im Gegensatz zu einer Einkaufsstraße oder zum Shopping-Center, findet man in einem FOC eine Vielzahl von renommierten Markenherstellern, gebündelt an einem Ort.

Darüber hinaus hat sich für viele Kunden ein FOC, durch die Attraktivität der Standorte und einen aus dem Angebot resultierenden Erlebniseinkauf, als beliebtes Reiseziel etabliert. FOC bieten dem Kunden heutzutage ein umfassendes Markenportfolio renommierter internationaler Marken in den Bereichen Fashion, Beauty und Home und darüber hinaus ein umfangreiches Erlebnisangebot durch ansprechende Architektur, Gastronomie und internationales Shopping-Flair.

3.3 Abgrenzung zu verwandten Verkaufsformen

Wie Kapitel 2.3 gezeigt hat, ist der Bekleidungsmarkt sehr schnelllebig und unterliegt in hohem Maße dem Zwang, neue Absatzkanäle und Vertriebsformen zu finden. Vor dem Aufkommen des Internets standen Hersteller im Wesentlichen vor der Wahl, ob sie ihre Produkte entweder direkt an den End-

101 FEINEN P.J. Thomas: 2007, S.190

102 FEINEN P.J. Thomas: 2007, S.190

103 GIES Steffanie, Experteninterview, 15.05.2012

kunden vertreiben, oder auf den indirekten Vertrieb zurückgreifen. Mit dem Hinzukommen des Internets als neuer Vertriebskanal, werden die Systeme und Wege zum Kunden immer komplexer. Im Stationärgeschäft und Online-Handel der Bekleidungsindustrie, sind eine Vielzahl an unterschiedlichen Betriebstypen anzutreffen.¹⁰⁴ Kriterien für die Auswahl verwandter Vertriebsformen werden aus der Sortimentspolitik und Serviceleistung abgeleitet. Für die Abgrenzung von verwandten Verkaufsformen eines FOC und neue Konkurrenten durch das Internet, sind folgende Vertriebsformen von Relevanz.

3.3.1 Off-Price-Store

'Off-Price-Stores' werden im allgemeinen Sprachgebrauch auch als 'Restpostenmärkte' oder 'Lagerverkauf' bezeichnet. Sie zeichnen sich durch den dauerhaften Abverkauf von qualitativ hochwertigen Marken zu einem unter dem Einzelhandel liegendem Preisniveau aus. Eine Abgrenzung zu FOC besteht darin, dass der Abverkauf nicht durch den Hersteller, sondern von regulären Einzelhandelsunternehmen stattfindet. Diese erwerben Ware verschiedener Hersteller in Form von Zufallskäufen oder Retouren und verkaufen die Ware anschließend zu einem vergleichbaren Preisniveau wie dem eines FOC weiter.¹⁰⁵ Nachteil für eine Marke jedoch ist, dass der Vertrieb der Ware von Herstellerseite kaum gesteuert werden kann. Es findet also keine Bindung an bestimmte Hersteller statt, wodurch eine Vielzahl einzelner Waren angeboten werden kann und sich ein breites Sortiment bildet. Der Hauptunterschied zum Einzelhandel liegt neben dem Preis, in der minderen Verkaufsraumgestaltung und Serviceleistung.

Das größte 'Off-Price' Unternehmen weltweit wird von der TJX Companies Inc. Gruppe geführt. Zu dieser zählt auch der 'Off-Price-Händler' 'TK Maxx' – mit 2.000 Filialen in den USA und Kanada, mehr als 300 in Großbritannien, Irland, Deutschland und Polen.¹⁰⁶

3.3.2 Fachhandel / Mono-Markenshop

Im Gegensatz zum 'Off-Price-Geschäft' sind der 'Fachhandel' bzw. 'Mono-Markenshops' 'Full-Price-Anbieter'. 'Fachhandel-Geschäfte' sind hauptsächlich in Innenstädten zu finden, in welchen eine hohe Kundenfrequenz garantiert ist. Das Sortiment setzt sich hauptsächlich aus einem Kernsortiment und einem darauf abgestimmten Randsortiment zusammen. Es handelt sich größtenteils um aktuelle, qualitativ hochwertige modische Ware. Das Warenangebot wird durch ein hohes Beratungsniveau und Serviceleistungen qualifizierter Mitarbeiter ergänzt.

¹⁰⁴ Siehe Anlage F

¹⁰⁵ Vgl. FEINEN P.J. Thomas: 2007, S.52

¹⁰⁶ Vgl. http://www.tkmaxx.de/ueber_uns/ Stand 01.05.2012

'Mono-Markenshops' sind 'Own-operated-Shops' mit einem Single-Brand-Konzept, das heißt der Verkauf von z.B. 'Hugo Boss' Bekleidung geschieht durch eine markeneigene Filiale. 'Mono-Markenshops' bilden eine Spezialform des 'Fachhandels' mit einem vertikal aufgestellten Distributionssystem. Das heißt, die Ware wird unmittelbar vom Hersteller verkauft. Herstellerdirektvertriebe positionieren sich als Einzelhandelsgeschäfte und bieten überwiegend ein Sortiment mit saisonaktueller, fehlerfreier Eigenware des Herstellers zu regulären Preisen an. Darüber hinaus wird großen Wert auf die Verkaufsraumgestaltung und den Service in der Filiale gelegt.

'Escada' etwa zählt, dank einem starken weltweiten Vertriebsnetz mit 1.100 Verkaufsstellen in 80 Ländern, zu den global führenden Anbietern von Damenmode im Luxussegment.¹⁰⁷

3.3.3 Warenhaus | Shopping-Center | Department Store

Bei diesen Betriebstypen handelt es sich ebenfalls um 'Full-Price-Anbieter', sogenannte 'Wholesaler' mit einem Multilabel-Konzept: der Verkauf von Markenware mehrerer Markenhersteller. 'Bekleidungshäuser' führen auf großen Flächen eine umfassende Warenauswahl mit einem breiten und tiefen Bedürfnissortiment. Das Sortiment setzt sich sowohl aus sehr exklusiven Marken, als auch aus Marken mit mittleren Preissegmenten zusammen. In Kaufhäusern wird großen Wert auf einen umfangreichen Service gelegt – es findet eine hohe Erlebnisorientierung statt. Die Marken setzen sich meist aus 20-30% Premium-Marken und 70% Stammsortiment zusammen. Hauptunterschiede zu einem FOC sind zum einen, dass das Warensortiment der Marken gemischt angeboten wird und nicht jede Marke eine eigene Verkaufsfläche hat. Zum anderen gehört dem 'Warenhaus' selbst die Ware, es stellt das Personal und ist für den Service verantwortlich. Das größte Unterscheidungsmerkmal zwischen 'Warenhäusern' und FOC ist der Preis. Ansonsten finden sich heute kaum noch Unterschiede zwischen 'Full-Price-Anbietern' und FOC.

Ein großer 'Department-Store' in Deutschland ist bspw. 'P&C'. Dieser konnte sich in den vergangenen Jahren in Deutschland als führendes Bekleidungsunternehmen etablieren.¹⁰⁸ 'P&C' bietet Konsumenten ein vielfältiges Sortiment an 'Damen-', 'Herren'- und 'Kinderbekleidung'. „Mode für jeden Stil und jeden Typ, unter einem Dach vereint“¹⁰⁹, bewirbt das Unternehmen auf der Unternehmenswebseite. Das Warenangebot reicht von Eigenmarken, hin zu exklusiven Designerlabels zu einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis. Bisher verkauft 'P&C' ausschließlich über stationäre Filialen – es ist allerdings in naher Zukunft ein Online-Verkauf geplant. Zwischenzeitlich haben Kunden die Möglichkeit, sich „[...] die gesamte Vielfalt unserer Marken und Styles bequem von zu Hause anzuschauen

107 Vgl. <http://www.escada.com/de/unternehmen/unternehmensprofil/>, Stand 13.06.2012

108 Vgl. <http://karriere.peek-cloppenburg.de/wir-ueber-uns/>, Stand 10.06.2012

109 <http://karriere.peek-cloppenburg.de/wir-ueber-uns/>, Stand 10.06.2012

und eine Vorauswahl zu treffen“.¹¹⁰ Konsumenten können Produkte einer Wunschliste hinzufügen und gleichzeitig die Verfügbarkeit in stationären Filialen prüfen. Die Website ist, einem Online-Shop ähnelnd, mit allen Funktionen aufgebaut – lediglich ein Kauf ist bisher noch nicht möglich.

3.3.4 Boutique

Eine *'Boutique'* stellt ein Spezialgeschäft mit enger Fokussierung auf spezielle Zielgruppen und hoher modischer Ausrichtung dar. Größtenteils wird in *'Boutiquen'* auf einer kleinen Fläche ein flaches Sortiment, vorwiegend Exklusivmarken, für ein begrenztes Kundensegment angeboten. *'Boutiquen'* finden sich ebenso in *'Warenhäusern'* gemäß einem *'Shop-in-Shop-System'*. Eine Weiterentwicklung und moderne Form von *'Boutiquen'* sind sogenannte *'Concept-Stores'*. Damit sind kleinere Geschäfte mit einem hochwertigen und ausgewählten Sortiment exklusiver Markenhersteller gemeint. *'Concept-Stores'* treiben durch eine individuelle, stark erlebnis- und kundenorientierte Ausrichtung den *'Boutique-Gedanken'* weiter, indem sie eine ganz spezielle Einkaufsatmosphäre bieten. Beispielhaft für einen *'Concept-Store'* ist *'Apropos'* zu nennen. Das *'Apropos-Konzept'* steht für Luxus, Inspiration und Vision. Sowohl der Store in Köln, als auch der Store in Düsseldorf bieten *„Luxus-Labels für Damen und Herren, inszeniert in einem ausgesuchten Ambiente aus modernem Design und antiken Einzelstücken“*.¹¹¹ Darüber hinaus betreibt *'Apropos'* einen Online-Shop unter <http://www.apropos-store.com>. Auch online setzt sich das Sortiment aus exklusiver *'Damen und Herren Bekleidung'*, *'Beauty'*, *'Accessoires'* und *'Living'* zusammen.

3.3.5 Pure-Online-Player

Mit dem Aufkommen des Internets und dessen Nutzung als Absatzkanal, ist eine Reduktion der Markteintrittskosten und -barrieren verbunden. Das bedeutet, dass man im Internet Start-Up-Unternehmen schnell und einfach etablieren kann. Dies führt zu einem vermehrten Aufkommen neuer Akteure, den sog. *'Pure-Playern'*.¹¹² Diese verfolgen eine starke *'One-Channel-Ausrichtung'* und konzentrieren sich vorwiegend auf den Internetkanal. Aufgrund niedrigerer Gesamtkosten, können *'Pure-Player'* flexibler auf Marktveränderungen reagieren und verfolgen meist eine günstigere Preisstrategie.¹¹³ Als Beispiele von *'Pure-Playern'* sind Anbieter wie *'Asos'*, *'Amazon'* und *'eBay'* zu nennen.

110 <http://karriere.peek-cloppenburg.de/wir-ueber-uns/> Stand 10.06.2012

111 <http://www.apropos-store.com/stores/store-koeln> Stand 07.06.2012

112 Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.14

113 Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.47

3.3.6 Pop-up-Store

Als *'Pop-up-Stores'* werden stationäre Geschäfte mit nur temporären Standorten und Öffnungszeiten bezeichnet. Die Dauer kann nur ein paar Tage oder auch einige Monate umfassen. Dieses Ladenbaukonzept ermöglicht Einkaufsstätten an wechselnden Standorten. Daher bieten sich *'Pop-up-Stores'* an, um z.B. Produkte in Zusammenhang mit Events oder Saisonverkäufen zu bringen, ohne dafür teure Geschäfte eröffnen zu müssen. Ein innovatives *'Pop-Up-Store'*-Konzept entwickelte bspw. 'Adidas': Für die Streetwear-Kollektion von 'Adidas', die bis dato nur über das Internet vertrieben wurde, eröffnete 'Adidas' für zwei Wochen einen 24-Stunden *'Pop-up-Store'* in Berlin. Dort konnten die Kunden die Ware anfassen, das haptische Gefühl erleben und sie anprobieren. Bestellt werden konnte die Ware jedoch nur über Laptop-Terminals bei dem Online-Anbieter 'frontlineshop.com'.

4 SWOT-Analyse für ein Multi-Channel-Outlet

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> • MCO Konzept bisher einzigartig • Attraktives, reines Fashion Umfeld • ‚Problemlöser‘ für Markenhersteller • Wiedererkennungswert & Imagegewinn • Keine Ware kommt zur Marke zurück • Erweiterung des stationären Standorts um das Internet als ‚Long-Tail‘ • Cross-Selling-Potentiale • Etablierte offline Kundenbeziehungen • Kontrolliertes Umfeld für Marken • Abgestimmtes Leistungspaket • Ziel: Mehrwert für Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht alle Marken werden teilnehmen • Angst der Marken vor Imageverlust • Preistransparenz & Preisrisiko im Internet • Stationär als ‚Lead-Channel‘ • Ware zweiter Wahl im Internet schwer bis gar nicht zu verkaufen • Back-End Prozesse lassen sich schwer verknüpfen • Sinkende Differenzierungspotentiale
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Konsumentenreichweite • Erschließung neuer Kundengruppen • Steigerung der Kundenzufriedenheit & Kundenbindung • Erschließung neuer Marktpotentiale • Erhöhung der Marktabdeckung • Verbesserte Markttransparenz • Flexible Reaktion auf Marktentwicklungen • Partizipation am Online Handel und Umsatzverschiebung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebliche Kosten & Investitionen • Schwierigkeiten bei Implementierung • Exklusivitätsstandard im Internet gewährleisten • Kontrollverlust durch steigende Aufgabenkomplexität • Kannibalisierung durch konkurrierende Absatzkanäle • Verwirrung & Unzufriedenheit beim Kunden • Negative Erfahrung / Enttäuschung in einem Kanal wird auf gesamtes Angebot übertragen

Abbildung 5: SWOT-Analyse eines Multi-Channel-Outlets

Eigene Darstellung

In einem immer komplexer werdenden Marktumfeld kommt der 'SWOT-Analyse' eine relevante Bedeutung zu, um gezielt auf Veränderungen am Markt reagieren zu können.¹¹⁴ Da alle Akteure von der Einführung einer MCS profitieren sollen, empfiehlt sich bei der Untersuchung der Chancen und Risiken eines MCO, eine dreigeteilte Betrachtung aus Betreiber-, Hersteller- und Kundensicht.¹¹⁵

Um eine erfolgsversprechende MCS zu erarbeiten, ist eine umfassende Analyse aller Faktoren aus Unternehmens- und Kundensicht eine unabdingbare Voraussetzung. Dabei spielen eine Markt- und Umfeld-, Kunden- sowie eine Wettbewerbs- und die Selbstanalyse eines Outlets eine ausschlaggebende Rolle. Für die erfolgreiche Implementierung einer MCS, stehen FOC einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Diese werden nachfolgend analysiert und systematisiert. Dabei liegen der 'SWOT-Analyse' die Antworten, Vergleiche und Ergebnisse geführter Experteninterviews zugrunde. Anschließend werden in Kapitel 4.3 Strategieoptionen aufgezeigt, welche aus den Ergebnissen der 'SWOT-Analyse' abgeleitet werden.

¹¹⁴ Vgl. WIRTZ Bernd W.: 2008, S.132

¹¹⁵ Siehe Anlage G

4.1 Stärken und Chancen einer integrierten MCS

Im Rahmen des MCM lassen sich mit Beispielen wie der erhöhten Marktabdeckung, verbesserten Kundenbindung, Cross-Selling-Potentialen, Verringerung von Abhängigkeiten, einer Optimierung der Vertriebskosten, sowie Umsatz- und Gewinnsteigerungen zentrale Chancen nennen, auf welche ff. im Dreiecksfeld Betreiber – Hersteller – Kunde, eingegangen wird.¹¹⁶

- **Aus Sicht der Betreiber:** Als eine Stärke eines MCO zählt die **bisherige Einzigartigkeit** des Konzeptes, sowie die **Ausschöpfung von bisher ungenutztem Potential** des 'Off-Price-MCH'. Als '**Problemlöser der Markenhersteller**' und '**Full-Service Dienstleister**' verfolgt der Betreiber eines FOC das gemeinsame Ziel mit den Herstellermarken, den größtmöglichen Umsatz zu generieren und gleichzeitig einen Mehrwert für Kunden zu schaffen. Hieraus ergibt sich die Chance, den Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden. So bietet sich für den Betreiber eines FOC die Chance, die **Konsumenten-Reichweite zu erhöhen** und dadurch **neue Kundengruppen zu erschließen**. Daraus ergibt sich die Erschließung **neuer Marktpotentiale**, sowie eine **Erhöhung der Marktabdeckung**. Darüber hinaus bietet eine MCS eine **verbesserte Markttransparenz**, wodurch auf **Marktentwicklungen flexibel reagiert** werden kann. Daraus wiederum ergeben sich Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen FOC. Das Internet als weiterer Vertriebskanal ermöglicht dem Betreiber eines FOC die **Partizipation an der Umsatzverschiebung** durch den Online-Handel. Somit kann das **größtmögliche Umsatzpotential** ausgeschöpft werden. Des Weiteren ermöglicht der Internetkanal eine **Erweiterung des stationären Standortes** im Sinne einer 'Long-Tail-Strategie'. Im Online-Shop können neue Marken, für welche stationär keine Flächen vorhanden sind, angeboten werden. Ferner können über das Internet vereinfacht **Kundendaten gewonnen** werden, wonach das Unternehmen seine Marketing-Aktivitäten ausrichten und dem Kunden ein **abgestimmtes, integriertes Leistungspaket** bieten kann. Ein weiterer, entscheidender Vorteil einer MCS für den Betreiber eines FOC, ist die **Realisierung von Synergiepotentialen**. Durch die Verknüpfung und Ausschöpfung der Vorteile aller Kanäle entstehen Synergieeffekte, indem die Kanäle gegenseitig voneinander profitieren und daraus **Wirtschaftlichkeit** resultiert. So können z.B. bereits vorhandene Ressourcen genutzt werden, um die laufenden Kosten oder notwendige Anfangsinvestitionen zu reduzieren.¹¹⁷ Des Weiteren profitiert der Online-Kanal von **etablierten Offline-Kundenbeziehungen** des stationären FOC. Eine weitere Chance des MCO ist der mögliche **Imagegewinn**. Durch die Etablierung eines MCO rückt das FOC als Marke in der Vordergrund und der Kunde nimmt verstärkt das Einkaufserlebnis und Angebot des FOC wahr.

¹¹⁶ Vgl. WIRTZ Bernd W.: 2008, S.72

¹¹⁷ Vgl. HEINEMANN Gerrit: 2008, S.189

- **Aus Sicht der Markenhersteller:** Neben sonst ähnlichen Stärken und Chancen, die für den Betreiber gelten, ist für Markenhersteller das schon vorhandene **Vertrauen zum Betreiber** – durch das stationäre Outlet – von Vorteil. So kann ein Markenhersteller davon ausgehen, dass der Betreiber im Internetkanal den selben Servicegedanken und Exklusivitätsanspruch wie im stationären Outlet verfolgt. Die Marke hat die Möglichkeit, sich **neben anderen Premium-Marken zu präsentieren** und somit, **ohne dem Markenimage zu schaden**, vom 'Off-Price' Online-Handel Gebrauch zu machen. Da das 'Off-Price-Geschäft' im Internet bisher hauptsächlich in Form von Shopping-Clubs stattfindet, bietet ein MCO vor allem Premium-Marken eine vielversprechende Alternative. Neben dem Traffic aus dem stationären FOC, profitiert ein Markenhersteller auch gleichzeitig vom Traffic anderer Marken im Online-Shop. Dank des Multilabel-Angebots lädt der Shop, im Gegensatz zu einem Monomarken-Online-Shop, zum Stöbern ein. Außerdem erreicht ein Markenhersteller eine **höhere Marge in einem kontrollierten Umfeld**. Die Zusammenarbeit mit anderen Top-Brands schafft **Einsparpotentiale** für eine Marke und die Brand wird zusätzlich in einem **attraktiven, reinen Fashion-Umfeld mit anderen bekannten Marken gestärkt** – sowohl stationär als auch online. Durch die Kombination von stationärem und Online-Kanal, ist der Marke garantiert, dass **keine Ware zurückkommt**. Einzelteile, Retourenware und Ware, die sich online nicht verkaufen lässt, kann ggf. stationär verkauft werden. Somit profitieren Markenhersteller in einem MCO von **Cross-Selling-Potentialen**. Das MCO bietet Markenherstellern einen **kontrollierbaren, kostengünstigen Absatzkanal**.
- **Aus Sicht des Kunden:** Unternehmen müssen sich, um **Neukunden zu gewinnen** und **bestehende Kunden zu binden**, an veränderte Kundenbedürfnisse anpassen. Diese erwarten **über alle Kontaktpunkte mit einem Unternehmen in Verbindung treten** zu können. Durch das Anbieten mehrerer Kanäle, kann der Kunde dort abgeholt werden, wo er es erwartet. Somit wird ein MCO den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht. Dank einer MCS kann die **Kundenzufriedenheit gesteigert** werden. Der Kunde wird über **verschiedene Kontaktpunkte** auf das Unternehmen aufmerksam gemacht. Auf diese Weise wird seinem 'Channel-Hopping-Verhalten' entgegengekommen. Das Konzept bietet dem Kunden eine **optimale Serviceleistung**, sowie einen **Wiedererkennungswert** und **Mehrwert**. Außerdem ermöglicht das Angebot über mehrere Kanäle dem Kunden häufiger und vor allem wo und wann er möchte, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Dies ist vorwiegend für nationale und internationale Kunden ein entscheidender Vorteil, welche nicht regelmäßig das Angebot des stationären FOC nutzen können.

4.2 Schwächen und Risiken: Herausforderungen durch die neue Wettbewerbssituation im Internet

Obwohl sich für ein FOC durch ein Mehrkanalsystem erhebliche Chancen eröffnen, ist der Einsatz mehrerer Kanäle auch mit nicht zu unterschätzenden Risiken und Schwächen verbunden.

- **Aus Sicht der Betreiber:** *„Die größte Herausforderung für uns als Betreiber, sind außer Frage die Anzahl der Marken sowie Qualität und Preis der Ware“.*¹¹⁸ Da **nicht alle Marken**, die im stationären Outlet vertreten sind, auch am **Online-Outlet teilnehmen** werden, ist es **kaum umsetzbar**, das **komplette Angebot und Sortiment** des stationären Outlets in das Internet zu übertragen. Daher ist es für die Betreiber eines MCO von besonderer Bedeutung, die Marken für das MCO zu begeistern und **gute Ware** von ihnen zu bekommen. Ferner sind **Ware zweiter Wahl, sowie B-Ware im Internet schwer bzw. gar nicht zu verkaufen**. Außerdem ist der Verkauf von Einzelteilen in einem Online-Shop nicht rentabel – das heißt, die **Ware sollte in einer angemessenen Stückzahl verfügbar sein**, damit sich die Investitionskosten rentieren. Des Weiteren ist Ware, die sich stationär gut verkauft, nicht gleichzeitig auch gute Ware für einen Online-Verkauf. Dasselbe gilt für die Preise im Internet: *„Im Internet ist das Off-Price Gefüge ein anderes als im klassischen Outlet. Während sich im Stationärgeschäft die Ware mit Reduzierungen von 40% verkaufen lässt, braucht man im Internet Reduzierungen von 55%“.*¹¹⁹ Im Sinne einer MCS ist es jedoch wichtig, die Preise unter einer einheitlichen Preispolitik zu gestalten. Vor allem ergeben sich Risiken, durch eine mangelnde Integration der Kanäle in ein einheitliches, integriertes Mehrkanalsystem.¹²⁰ Aufgrund **unterschiedlicher Kassensysteme** der einzelnen Stores, wird der Prozess die Back-End-Systeme des stationären und Online-Outlets zu verknüpfen, erschwert. Da Markenhersteller ihre Vertriebskanäle weltweit über ein Kassen- und Warenwirtschaftssystem abwickeln, ist der Wunsch der Betreiber eines einheitlichen Kassen- und Warenwirtschaftssystems in einem FOC nicht umsetzbar. Für die Betreiber bedeutet das, dass ohne ein **gemeinsames Warenwirtschaftssystem keine kanalübergreifenden Daten** generiert werden können. Dies hat zur Folge, dass der Betreiber **ohne gemeinsame Datenbasis, nicht von einer Erschließung von Synergie- und Effizienzpotentialen profitieren** kann – solange die Back-End-Prozesse auf unterschiedlichen Strängen basieren. *„Vor dem Hintergrund einer MCS der Hersteller und Marken ergibt sich der Stolperstein der mangelnden Integration der verschiedenen Warenwirtschafts- und/oder Kassensysteme, um auch Channel übergreifende Bestände verwalten und für den*

118 HOFFMANN Stefan, Experteninterview, 25.05.2012

119 HOFFMANN Stefan, Experteninterview, 25.05.2012

120 Vgl. WIRTZ Bernd W.: 2008, S.74

*Abverkauf nutzen zu können“.*¹²¹ Für den Betreiber hat dies zur Folge, dass **keine gemeinsamen Kundendaten** gesammelt werden können und dem Kunden **entscheidende Serviceleistungen nicht angeboten werden können**. Als weitere Herausforderung ist die **Gewährleistung einer einheitlichen Markenwahrnehmung** zu nennen: Das FOC als Marke nimmt in einem MCO als Schnittstelle zum Kunden eine zunehmende Bedeutung ein. Daher ist **eine einheitliche Kommunikation über alle Kanäle** als Herausforderung anzusehen. Aufgrund der **steigenden Aufgabenkomplexität** besteht das **Risiko des Kontrollverlustes**. Außerdem entstehen durch die **Schwierigkeit der Implementierung erhebliche Kosten und Investitionen**. Ein häufig diskutiertes Risiko von MCS besteht zudem in dem **Risiko der Kannibalisierung durch konkurrierende Absatzkanäle**. Als letzte Herausforderung, welche es zu bewältigen gilt, ist die durch den Einstieg in den Internethandel aufkommende **neue Konkurrenzsituation** zu nennen. Neben stationären FOC, ergeben sich im Internet konkurrierende Angebotsformen wie Shopping-Clubs und andere 'Off-Price-Portale'.

- **Aus Sicht der Markenhersteller:** Viele Marken scheuen sich vor dem Einstieg in das Internetgeschäft. Für Markenhersteller besteht im Internet ein **erhöhtes Preisrisiko**. Daher sehen Markenhersteller die Gefahr eines **Imageverlustes der Marke**. Da die **Preistransparenz im Internet sehr hoch** ist, besteht außerdem das **Risiko der Vergleichbarkeit der Ware**. Im stationären Outlet erfährt der Kunde die Preise erst vor Ort – im Internet hingegen sind alle **Preise nur einen Klick entfernt**. Ferner sehen einige Marken das Internet nur **schwer mit der Exklusivität Ihrer Marke vereinbar**. Für Marken ist es daher wichtig, mit seriösen Partnern zusammenzuarbeiten.
- **Aus Sicht des Kunden:** Infolge einer mangelnden Integration der Kanäle in ein einheitliches, integriertes Absatzkanalsystem, kann es zur **Verwirrung des Kunden** kommen. Dies kann sich negativ auf das Outlet auswirken. Macht ein Kunde eine negative Erfahrung in einem Kanal, besteht das Risiko, dass er diese **schlechte Erfahrung auf einen anderen Kanal überträgt**. Für den Kunden muss daher klar erkennbar sein, welches Angebot er in einzelnen Kanälen geboten bekommt. Das mindert auch die Gefahr, dass ein **Kunde enttäuscht** wird und das schlechte Gefühl schließlich auf andere Kanäle überträgt.

4.3 Mit welchen Stärken kann man Schwächen begegnen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Um die genannten Chancen eines MCO zu nutzen und die angeführten Risiken zu vermeiden, gilt es Herausforderungen zu bewältigen. Von großer Bedeutung sind dabei vor allem die Erhöhung eines Channel-Fits, die Optimierung der Geschäftsbeziehungen, Cross-Verweise, sowie die Verbesserung von Kundenschnittstellen, sog. Customer-TouchPoints.¹²²

Zur Erreichung eines optimalen Channel-Fits steht ein MCO vor der Herausforderung, sowohl die einzelnen Kanäle, als auch die Zielgruppen, Produkte und Marken optimal aufeinander abzustimmen. Jeweilige Marketingkanäle sollten sich sowohl für das Produkt, als auch für die Zielgruppe eignen.

Maßgebliche Erfolgsfaktoren im Bereich der Strategiefindung und Marketingpolitik sind neben einer integrierten Sortimentspolitik und der Vermeidung einer Preisdifferenzierung zwischen den Kanälen, ein kanalübergreifendes Controlling, sowie die Intensivierung der Kundenbeziehung durch die Einbeziehung von Social-Media-Instrumenten.¹²³ Im Bereich der Kommunikationspolitik sind erfolgsversprechende Parameter zum einen der Aufbau einer kanalübergreifenden gesammelten Kundendatenbank, zum anderen ein konsistenter Markenauftritt über alle Kanäle und Zielgruppen hinweg. Des Weiteren gilt es, den USP in allen Kanälen deutlich zu kommunizieren und das MCO klar zu positionieren. Dafür muss eine Entscheidung über die Integrationstiefe der Kanäle getroffen werden, sodass diese Strategie klar und deutlich gegenüber dem Kunden kommuniziert werden kann. Neben marketing- und kommunikations-politischen Erfolgsfaktoren, spielen außerdem technologische Faktoren eine erfolgsweisende Rolle: Dabei ist sowohl eine nutzerfreundliche Usability des Online-Kanals von essentieller Bedeutung, wie auch die Optimierung des Supply-Chain-Managements und die strategische Auswahl eines passenden Shop-Systems.¹²⁴ Weiterhin sind eine Warenverfügbarkeitsabfrage über den Online-Kanal sowie die kanalübergreifende Retoure erfolgsversprechende Parameter.

Damit sich die Kanäle nicht gegenseitig nachteilig beeinflussen und eine Kannibalisierung gefördert wird, ist es wichtig, die Kanäle optimal zu verzahnen und dem Kunden an allen Customer-Touch-Points Cross-Verweise in andere Kanäle aufzuzeigen. Die Kunden müssen von einem Kanal in den anderen mitgenommen werden und zusätzliche Angebote und Vorteile geboten bekommen.

122 Vgl. WIRT Bernd W.: 2008, S.78

123 Vgl. MEDIA ECONOMICS; MAHRDT Niklas: 2010, S.14-17

124 Vgl. MEDIA ECONOMICS; MAHRDT Niklas: 2010, S.14-17

4.4 Besonderheiten eines Multi-Channel-Outlets

„In guten Zeiten freut sich der Kunde über günstige Ware, in schlechten Zeiten braucht er sie“
(Rico Ergenzinger)

Aus den in Kapitel 4.1-4.2 angeführten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lassen sich bei der Umsetzung eines MCO Besonderheiten gegenüber anderen Betriebstypen ableiten.

Vertriebsformen der Restantenverwertung wird es immer geben, gerade das Geschäftsmodell eines FOC ist bei Markenherstellern beliebt. Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, spielt das Thema 'Off-Price' auch im Internet eine zunehmende Rolle. Das Internet bietet die Möglichkeit, das stationäre Konzept eines FOC zu erweitern und zusätzlichen Umsatz zu generieren. Da für viele Konsumenten ein Besuch von FOC mit einem weiten Anfahrtsweg verbunden ist, liegt es dank dem Internet nur noch einen Klick entfernt.

Wie in Kapitel 4.2 aufgezeigt, ist es jedoch schwierig bzw. kaum umsetzbar, dem Kunden das komplette stationäre Angebot eines FOC im Sinne einer MCS auch online anzubieten. Aufgrund der Risiken für Markenhersteller, werden diese dem Konzept anfangs mit abwartender Haltung gegenüberstehen und beobachten wie das MCO beim Konsumenten ankommt. Ferner können die Kanäle eines MCO, aufgrund eines nicht umsetzbaren gemeinsamen Kassen- und Warenwirtschaftssystems zwischen den Kanälen, nicht vollständig integriert werden. Dies hat zur Folge, dass das eigentliche Ziel und die Notwendigkeit einer **'integrierten MCS'** nicht erreicht werden kann. Infolgedessen können erfolgsversprechende Serviceleistungen wie bspw. die Möglichkeit der Warenverfügbarkeitsabfrage in Echtzeit oder die Retoure in allen Kanälen, nach heutigem Stand der Technik, nicht angeboten werden. Die höchstmögliche Integrationsstufe eines MCO entspricht demnach der in Kapitel 2.2.3 beschriebenen *'Hybriden Strategie'* durch eine teilweise parallele Vernetzung und Verbindung der Front- und Back-End-Prozesse. Nichtsdestoweniger gilt es, den Kunden durch Cross-Verweise von einem Kanal in einen anderen zu begleiten und sich eine *'Vernetzte-Strategie'* mit der größtmöglichen Kanalintegration als Ziel zu setzen. Warum ein MCO lohnenswert gegenüber anderen Betriebsformen ist und welches Potential in einem MCO steckt, wird ff. anhand einiger Beispiele erläutert.

4.4.1 Full-Price vs. Off-Price

Die größten Unterscheidungsmerkmale vom *'Full-Price-Geschäft'* zum *'Off-Price-Geschäft'* liegen in Preis und Sortiment. Das *'Full-Price-Geschäft'* bietet top-aktuelle Ware zu regulären Preisen. Das *'Off-Price-Geschäft'* hingegen liegt mindestens 30% unter der unverbindlichen Preisempfehlung, verkauft dafür aber Ware aus der vergangenen Saison.

„Outlets nähern sich dem Full-Price Geschäft in Bezug auf Shop-Fit, Service & Beratung und Warenpräsentation immer mehr an“. ¹²⁵ In Konkurrenz zueinander stehen 'Full- und Off-Price-Geschäfte' ausschließlich, während den 'Sale-Zeiten' des Einzelhandels. Das 'Off-Price-Geschäft' ist dann kurzzeitig nicht mehr günstiger als das 'Full-Price-Geschäft'. Daher muss das 'Off-Price-Geschäft' zur selben Zeit in die 'Sale-Phase' gehen und immer ein niedrigeres Preisniveau bieten. Ist dies der Fall, können die Verkaufsformen gleichberechtigt nebeneinander existieren. Das 'Off-Price-Geschäft' kommt dem Kunden sehr entgegen und kann als Ergänzung zum 'Full-Price-Geschäft' gesehen werden.

Indem die Markenattraktivität über den Preis zustande kommt, ist es wichtig, dass es sowohl 'Full-Price' als auch 'Off-Price-Geschäftsformen' gibt. Dem Kunden ist es dann selbst überlassen, wo er einkaufen möchte. Ihm ist jedoch bewusst, dass ihm in einem 'Off-Price-Geschäft' keine aktuelle Ware geboten wird. Durch dieses Verständnis seitens des Kunden ist eine Marke nicht der Gefahr des Imageverlustes durch Preisreduzierungen ausgesetzt. Dennoch würde eine Marke ihr Retail-Geschäft beeinträchtigen, indem sie, egal ob stationär oder in deren Online-Shop, im 'Full-Price' dauerhaft reduzierte Bestände anbieten. Aus dieser Sicht sind 'Off-Price-Vertriebsformen' ¹²⁶ für einen Markenhersteller notwendig, um dort ganzjährig in einem kontrollierten Kanal Warenüberhänge abverkaufen zu können. Somit fungiert ein MCO als eine Art 'Problemlöser'.

4.4.2 'Shopping-Clubs sind virtuelle FOC'

Gerade die Kombination aus stationär und online im 'Off-Price-Geschäft' bringt gegenüber Wettbewerbern entscheidende Vorteile, welche nachfolgend am Beispiel der Shopping-Clubs erläutert werden. Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, findet das 'Off-Price-Internet-Shopping' derzeit vorwiegend über Shopping-Clubs statt. ¹²⁷ Bezugnehmend zur Aussage 'Shopping-Clubs sind virtuelle FOC' sind hier Abgrenzungen zu treffen und Vorteile eines MCO aus Marken- und Kundensicht gegenüber Shopping-Clubs herauszuarbeiten. ¹²⁸

Wie in Kapitel 4.2 herausgefunden wurde, besteht für Marken im 'Off-Price-Internethandel' ein erhöhtes Preisrisiko und daher die Angst vor einem Imageverlust der Markenwerte. Shopping-Clubs sind daher meist geschlossene Club-Modelle: „Wir sind den Marken zuliebe nicht öffentlich. Während der großen Internetkrise 2001 hatten viele Hersteller Angst vor dem Internet. Sie befürchteten, dass die Marke Schaden nimmt, wenn Produkte zu günstigen Preisen im Internet verkauft werden. Bei uns müssen sie diese Angst nicht haben, da wir ein geschlossener Club sind. Somit kann keine Suchmaschine unsere Preise mit denen der Online-Shops vergleichen. Nach dem Ende einer Aktion findet

¹²⁵ ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

¹²⁶ Siehe Anlage E

¹²⁷ Siehe Anhang B (CD)

¹²⁸ Siehe Anlage H

man keine Spuren mehr auf der Seite“ (Geschäftsführer 'Vente-Privée').¹²⁹ Das Ziel eines MCO ist es jedoch, dem Kunden 365 Tage im Jahr einen festen Bestand zu bieten. Um das Markenimage nicht zu gefährden, sollte eine Marke daher in ihrer Stückzahl nie überrepräsentiert sein, sondern in einem Markenmix verschwinden. Dadurch ist das Thema Preisreduzierung keine Gefahr für das Markenimage. Der Vorteil eines festen Bestands besteht darin, dass dem Kunden eine markenübergreifende Bestellung und kurze Lieferzeiten garantiert werden können. Shopping-Clubs hingegen können ihre Ware nur so günstig anbieten, indem die Lieferung an den Kunden erst nach Ende einer Aktion erfolgt, wodurch hohe Lager- und Logistikkosten entfallen. Demzufolge muss der Kunde Lieferzeiten von bis zu vier Wochen nach Kauf in Anspruch nehmen. Ferner können bei einem Shopping-Club keine markenübergreifenden Bestellungen getätigt werden.

Des Weiteren profitiert ein MCO im Gegensatz zu Shopping-Clubs von '*Cross-Selling-Potentialen*' zwischen den stationären Stores und dem Online-Shop. So können Einzelteile und Retourenware aus wiederum im stationären FOC verkauft werden. Dadurch kann der Marke garantiert werden, dass keine Ware wieder an sie zurück kommt. Außerdem kann der Kunde kanalübergreifend an das FOC gebunden werden. Wie in Kapitel 2.3.4 beschrieben, fühlen sich Kunden sicherer, wenn sie bei Fragen und Problemen zusätzlich das stationäre Geschäft aufsuchen können und Kaufprozesse kanalübergreifend abwickeln können. Somit ergibt sich aus der Kombination von stationär und online im '*Off-Price-Geschäft*' großes Potential und wird den etablierten '*Off-Price-Händlern*' umfassende Marktanteile entziehen.

4.4.3 MCO vs. eBay Markenshop

Neben Shopping-Clubs bekommen FOC vermehrt Konkurrenz durch innovative Geschäftsformen im Internet, wie z.B. dem 'eBay-Marktplatzmodell'. 'eBay' war ursprünglich auf C2C-Märkte ausgelegt, indem Konsumenten die Möglichkeit haben, über private Auktionen Produkte an andere Konsumenten zu verkaufen. Seit 2009 bietet 'eBay' Markenherstellern die Möglichkeit, Markenshops nach eigener CI einzurichten und diese als alternativen Vertriebskanal zu nutzen.¹³⁰ Das Angebot umfasst mittlerweile über 100 Shops.¹³¹ Durch die eigenen Bereiche für Markenhersteller, gestaltet 'eBay' den 'Online-Marktplatz' für viele Marken attraktiver und passt sich veränderten Verbrauchieranforderungen an. So wird der Trend des 'Outlet-Shoppings' auf 'eBay-Marktplätze' übertragen und dem Thema 'Online Factory Outlet' kommt durch innovative '*Off-Price*'-Angebotsformen im Internet eine größere Bedeutung zu. Daher empfiehlt es sich ebenfalls für stationäre FOC-Betreiber in den Internethandel einzusteigen, um zusätzliches Wachstum zu erreichen. Aus Sicht der Autorin erweist ein MCO großes Potential um zukünftig den größtmöglichen Gewinn zu erzielen.

129 MÜLLER Jürgen; RÖSCH Bert: 2009, 50, S. 26

130 Vgl. <http://presse.ebay.de/pressrelease/2253> Stand 02.06.2012

131 Vgl. <http://markenshops.ebay.de/> Stand 02.06.2012

5 Zwischenfazit: Ableitungen für das Handelsmarketing im Zusammenhang einer MCS

„Ich bin der schlechteste Verkäufer der Welt – darum muss ich es den Kunden einfach machen, bei mir zu kaufen.“

Frank W. Woolworth (1852-1919), amerikanischer Kaufhausgründer

Da der Kunde heute einer Vielzahl von Angebotsformen und Alternativ-Anbietern gegenübersteht, wird es für Unternehmen zur Herausforderung, den Kunden bei sich zu behalten. Zugleich gehen die Grenzen von Arbeitswelt und Freizeit heute immer mehr ineinander über. Dadurch steigt bei den Konsumenten das Bedürfnis nach flexiblen Angeboten, effizienter Zeitnutzung sowie die Möglichkeit innovative Techniken wie das Internet zu nutzen. Daraus resultiert das in Kapitel 2.3.3 beschriebene veränderte Einkaufsverhalten. Dieses ist aus Kundensicht von immer wichtiger werdenden Motiven wie Einfachheit und Bequemlichkeit, sogenannten *'Convenience-Faktoren'* geprägt.¹³² Weitere *'Convenience-Faktoren'* sind eine ständige Erreichbarkeit von Unternehmen, eine zielgerichtete Informationsbereitstellung sowie eine zeitsparende Bestellmöglichkeit.¹³³ Diese Faktoren erfüllt vor allem das Internet. Trotz der Vielzahl origineller und innovativer Angebotsformen im Internet, wird der stationäre Handel jedoch nicht an Attraktivität verlieren. An Wochenenden ist die Passantenfrequenz in Innenstädten immer noch hoch, was zeigt, dass das Freizeiterlebnis in Form von Konsum und Shopping in seiner klassischen Form kein Ende haben wird. Ungeachtet aller Entwicklungen und neuer Technologien schätzen Kunden am stationären Einzelhandel die Sicherheit bei der Kaufabwicklung sowie das Vor-Ort-Einkaufserlebnis. Auch wenn der Einkauf im Internet bequemer und transparenter ist und dem Kunden viele neue Möglichkeiten bietet, wird aus Sicht der Autorin der Online-Handel das Vor-Ort-Einkaufserlebnis nie vollständig ersetzen können. Der Kunde von heute nutzt für sich die Vorteile des stationären und Online-Geschäfts parallel und situationsabhängig. Kapitel 2.3.4 hat gezeigt, dass infolgedessen sowohl den reinen Offline- als auch den reinen Online-Händlern Umsatzpotentiale verloren gehen. Wie in Kapitel 2.3.2 dargelegt, wird die Chance, den Kunden kanalübergreifend zu binden, erst in Ansätzen genutzt. Folglich sind neue Ansätze der Kundenbindung gefragt, woraus die Notwendigkeit resultiert, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Um weiterhin Umsatz und Wachstum zu erzielen, ist es unerlässlich, dem Kunden ein Angebot auf allen Kanälen anzubieten. Kunden schätzen die flexible Nutzung und zeitliche Ungebundenheit von *'Multi-Channel-Angeboten'*. Im Sinne des MCH gilt es, diese Kanäle zu vernetzen um dem Kunden den größtmöglichen Kundenservice zu bieten. Durch die Integration und Vernetzung von Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanal kann die

¹³² Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.19

¹³³ Vgl. KOCK Stefan: 2009, S.19

Effizienz und Effektivität der Kanäle gesteigert werden. Die einzelnen Vertriebskanäle müssen die Vorteile der anderen Kanäle für sich nutzen und somit das Erlebnis und Leistungsangebot steigern. Auf diese Weise können Kunden langfristig an ein Unternehmen gebunden und eine stärkere Kunden- und Erlebnisorientierung verwirklicht werden.

Gerade FOC sind beliebte Ausflugsziele für einen ausgiebigen Erlebnis-Shopping-Tag, für welchen viele Konsumenten weite Fahrtstrecken auf sich nehmen. Angesichts des in Kapitel 3 beschriebenen Flächenmangels, kämpfen viele FOC-Standorte mit dem Problem, stationär nicht weiter wachsen zu können. Mit dem Internet kann man diesen Faktoren entgegenwirken und darüber hinaus das Leistungsangebot erweitert werden. Ferner habe Konsumenten die weiter entfernt wohnen die Möglichkeit, regelmäßig von zu Hause das Angebot des FOC in Anspruch zu nehmen. Kapitel 3 konnte aufzeigen, dass auch der *'Off-Price-Handel'* vermehrt im Internet in Form von Shopping-Clubs stattfindet. Diese und andere innovative Angebotsformen stellen für FOC-Betreiber neue Konkurrenten dar.¹³⁴ Möchte ein Unternehmen weiterhin Wettbewerbsfähig bleiben, ist es für Handelsunternehmen unumgänglich, einen *'Multi-Channel-Ansatz'* zu verfolgen. Dadurch kann ein Unternehmen die Wachstumspotentiale des Internets ausschöpfen und den gestiegenen Erwartungen der Kunden entgegenkommen. Durch die Verknüpfung des stationären und Online-Geschäfts, kann das größtmögliche Umsatzpotential ausgeschöpft werden. Der Kunde erwartet einen Online-Kanal – egal ob zu Informationszwecken, oder für den Kaufabschluss. Für Markenhersteller und Handel wird es zukünftig immer wichtiger, eine aktive Rolle in allen Phase einzunehmen. Dadurch stellt sich für den stationären Handel die Frage, wie man die positiven Effekte eines zusätzlichen Internetkanals für das Geschäft nutzen kann, oder zukünftig gesehen, nutzen sollte. Der stationäre und Online-Handel stehen nicht etwa in Konkurrenz zueinander, sondern können sich vielmehr gegenseitig ergänzen und stützen.¹³⁵

Die Lösung ist ein ***'integrierter Multi-Channel-Vertrieb'***, wodurch sowohl das stationäre als auch das Online-Geschäft, von einer Wechselwirkung profitieren. Innovative Konzepte zur Verknüpfung und vollständiger Integration des Offline- und Online-Kanals müssen entwickelt werden.¹³⁶ Aufgrund wachsender Online-Umsätze und veränderten Kundenbedürfnissen, scheint für den stationären Bekleidungseinzelhandel die Partizipation am Online-Handel *„keine Frage des 'Ob?', sondern ausschließlich nur noch eine Frage des 'Wie?' zu sein“*.¹³⁷ Als gewachsene Fähigkeitsanforderung an Unternehmen, konnte in Kapitel 2.3.4 herausgefunden werden, dass die Zukunft *'Multi-Channel-Händler'* gehört, die die Bedürfnisse ihrer Kunden im Internet und in der Filiale verstehen und diese auf allen Kanälen bedienen können. Der MCH wird vom Modekunden gefordert und wird langfristig gesehen die ***'Verkaufsform der Zukunft'*** sein, an welcher kein Unternehmen vorbeikommen wird.

¹³⁴ Siehe Anlage H

¹³⁵ HÖSCHEL Peter et al.: 2012, S. 58

¹³⁶ Vgl. HÖSCHEL Peter et al.: 2012, S. 57

¹³⁷ SCHNETKAMP: 2001, S.39 zitiert nach KOCK Stefan: 2009, S.2

6 Die OUTLETCITY METZINGEN

Basierend auf den vorangegangenen Erörterungen und Darstellungen des MCM, soll das Praxisbeispiel der OCM die wesentlichen Aspekte noch einmal verdeutlichen. Dafür wird einleitend auf die Unternehmensentwicklung sowie das stationäre Outlet eingegangen und schließlich die erfolgsweisende MCS der OCM erläutert.

Die OCM ist in der Nähe von Stuttgart gelegen und mit über 3 Mio. jährlichen Besuchern, eines der erfolgreichsten FOC in Europa.¹³⁸ Mit ausgewählten Fashion Brands bietet die OCM seit 15 Jahren *'Premium Outlet Shopping'* für ein internationales Fashion-Publikum an. Mit einem geplanten Online-Outlet sollen Kunden zukünftig die Möglichkeit haben, ganz bequem von zu Hause aus das faszinierende Einkaufserlebnis der OCM über das Internet genießen zu können.

Mit der Ergänzung des stationären Outlets um den Distanzhandel-Kanal E-Commerce, ist die OCM das erste FOC in Europa, das eine *'MCO-Strategie'* etabliert.

6.1 Das stationäre Outlet

Die OCM wird von der Firma 'Holy AG' mit Sitz in Metzingen betrieben. Das Unternehmen wirtschaftet mit Immobilien und betreibt gleichzeitig seit 1999 die OCM.¹³⁹ Als international tätige Immobiliengesellschaft mit Full-Service-Charakter, bietet die 'Holy AG' Projekte mit Substanz und Zukunft, identitätsstiftende Unikate von besonderem Nutzwert. Ob für Handel, Industrie, den Büro oder Wohnbereich. Die Objekte spiegeln auf höchstem Niveau urbane Themen wie 'Architektur', 'Lifestyle', 'Design' und 'Fashion' wieder – mit hohen funktionalen wie ästhetischen Ansprüchen. So bietet die 'Holy AG' als Immobiliengesellschaft mit ihrer Architektur den Marken in der OCM spektakuläre Raumerlebnisse und ungewöhnliche Markeninszenierungen in Form von Flagship Stores. Das innerstädtische Einkaufserlebnis ist Teil des Erfolgskonzeptes, das die OCM zum Lieblings-Outlet und eines der bekanntesten FOC Europas mit begeisterten Shopping-Touristen aus 185 Nationen gemacht hat.¹⁴⁰

Die Alleinstellungsmerkmale der OCM sind eine ansprechende und moderne Architektur, ein Outlet Center in der Stadt, sowie ein hochwertiges Warensortiment. „*Die großen Verkaufsflächen, das tiefe*

138 Vgl. <http://www.outletcity.com/de/metzingen/ueber-uns/> Stand 01.07.2012

139 Vgl. <http://www.holy-ag.com/> Stand 02.07.2012

140 Vgl. <http://www.outletcity.com/de/metzingen/ueber-uns/> Stand 01.07.2012

*und breite Warensortiment in der OCM, sowie die Integration der FOS in die Stadt Metzingen, sind in Deutschland einzigartig“.*¹⁴¹

Die OCM versteht sich nicht als 'Resterampe', sondern bietet dem Kunden vollwertige Sortimente vieler internationaler Fashion-Marken zu einem reduzierten Preis. Der Markenmix in Metzingen setzt sich aus renommierten, international anerkannten Marken zusammen. *„Für uns ist es wichtig, dass eine Marke ein international renommiertes Ansehen hat, da Metzingen nicht nur vom regionalen und nationalen Kunden lebt, sondern auch von den ausländischen Kunden“.*¹⁴²

In der OCM findet man sowohl Marken aus dem Luxussegment wie 'Escada', 'Joop!' oder 'Strenesse', als auch Lifestylemarken aus dem gehobenen Premiumsegment wie 'Tommy Hilfiger', 'Hugo Boss' oder 'Marc O'Polo'. Darüber hinaus findet man Casualwear und Young-Fashion Marken wie 'Esprit' oder 's.Oliver', sowie Marken aus der Sportartikelbranche wie bspw. 'Nike', 'Adidas' und 'Puma'. Eine der Vorgaben an die Marken ist, dass die in der OCM angebotenen Waren mindestens 30% unter der unverbindlichen Preisempfehlung liegen müssen. Darüber hinaus agieren die Marken weitestgehend selbstständig. Aktuell sind ca. 60 Marken in der OCM vertreten – jede Marke besitzt eine eigene Verkaufsfläche. Teilweise belegen die Marken komplette Flagship Stores. *„Um dem Kunden ein breites und tiefes Sortimentsangebot zu ermöglichen, bieten wir den Markenherstellern Verkaufsflächen mit mindestens 600m², dafür haben wir aber insgesamt weniger Marken im FOC – dieses Konzept bringt entscheidende Wettbewerbsvorteile und ist in Deutschland einzigartig“.*¹⁴³

Anders als bei klassischen FOC auf der grünen Wiese, wo ein städtisches Umfeld imitiert wird, ist die OCM zum echten innerstädtischen Einkaufserlebnis geworden. Mit der Grundüberzeugung, dass der anspruchsvolle und markenbewusste Kunde mit einem relativ hohen Anspruch an den Konsum- und Lebensstil sowie Architektur als Kriterium für guten Geschmack heranzieht, versucht die OCM dem hohen Standard der Kunden gerecht zu werden. Durch eine moderne und abwechslungsreiche Architekturansprache, welche auch die Markenidentität der Marken unterstützt, wird das innerstädtische Einkaufserlebnis hervorgehoben.

Die Erfolgsgeschichte der OCM zeigt, dass durch die Integration der Innenstadt für den Kunden ein hoch attraktiver Center Standort geschaffen werden kann, der zum Flanieren und Bummeln einlädt. Positive Synergieeffekte für alle Beteiligten sollen auch in Zukunft weiter ausgebaut werden. Das sich ergebende Innovationspotential soll weiterhin, die Wettbewerbsvorteile des Standorts der OCM sicherstellen. Das Konzept und Shopping-Erlebnis der OCM ist einmalig und durch langjährige Tradition, angesichts der 'Hugo Boss Historie' geprägt. Daher kann die Einzigartigkeit der OCM in der Stadt Metzingen nicht an einem weiteren Standort künstlich nachgebaut werden.

141 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

142 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

143 ERGENZINGER Rico, Experteninterview, 08.05.2012

Allerdings ist die verfügbare Verkaufsfläche in Metzingen begrenzt, sodass das Wachstum des Standortes irgendwann sein Ende finden wird. Daher kann die OCM nur weiter wachsen und Umsätze erhöhen, indem das stationäre Outlet um einen Internetverkauf erweitert wird.

6.2 Bisher ungenutztes Potential und Erfolgsaussichten des Online-Kanals

Die OCM möchte nicht länger nur Betreiber eines stationären Outlets sein. Daher erweitert sie ihr Konzept um den zusätzlichen Vertriebskanal E-Commerce und wendet sich damit hin zu einem *'Multi-Channel-Konzept'*. Mit einem geplanten Online-Outlet sollen Kunden zukünftig die Möglichkeit haben, ganz bequem von zu Hause aus das faszinierende Einkaufserlebnis der OCM genießen zu können. Ziel ist es ein MCO aufzubauen und die beiden Welten – stationäres Outlet und Online-Outlet – zu verzahnen. *„Schon vor dem Shop-Launch besuchten über 1.000.000 Besucher jährlich die Unternehmenswebsite der OCM“*¹⁴⁴ – was zeigt, dass die Kunden der OCM eine hohe Internetaffinität aufweisen und sich vor dem Besuch online informieren. Daraus lässt sich schließen, dass das Potential und Interesse der Kunden der OCM für einen Online-Shop grundsätzlich vorhanden ist.

Die Studie *TdW 2011 II, Menschen & Märkte, Strukturanalyse* hat herausgefunden, dass Outlet Kunden begeisterte Online-Shopper sind.¹⁴⁵ Laut einer GMX/Web.de Umfrage der 'Holy AG' im Jahr 2011 sind ca. 50% der Kunden in der OCM intensive *'Off-Price'* Online-Shopper und rund 60% würden häufiger in Metzingen einkaufen, wenn es einen Online-Shop geben würde. Das bestätigt auch Frau Angelbeck, Storemanagerin des 'Escada'-Stores in der OCM: *„Schon länger haben wir die Situation, dass 'Escada'-Kundinnen, die weiter weg wohnen, bei uns im Store anrufen, nach bestimmter Ware fragen und sich diese von uns zuschicken lassen. Wir haben sogar schon einmal Artikel unseres Sortiments abfotografiert, anhand derer eine Kundin Ware bei uns bestellt hat und nach Hause geschickt haben wollte – das Interesse für einen Online-Shop ist also in jedem Fall vorhanden.“*¹⁴⁶

Durch eine MCS kann man sowohl die Besucherfrequenz durch den Online-Einkauf erhöhen, als auch mit Neukunden in Kontakt treten und diese über den Online-Shop in das stationäre Outlet verweisen.

Die Zahlen bestätigen das vorhandene, bisher ungenutzte Potential der OCM für einen Internetkanal. Wie die OCM dieses Potential ausschöpft und die MCS umsetzt, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

144 HOFFMANN Stefan, Experteninterview, 25.05.2012

145 Siehe Anlage H

146 ANGELBECK Bettina, Experteninterview, 22.05.2012

6.3 Das Multi-Channel-Konzept der OCM

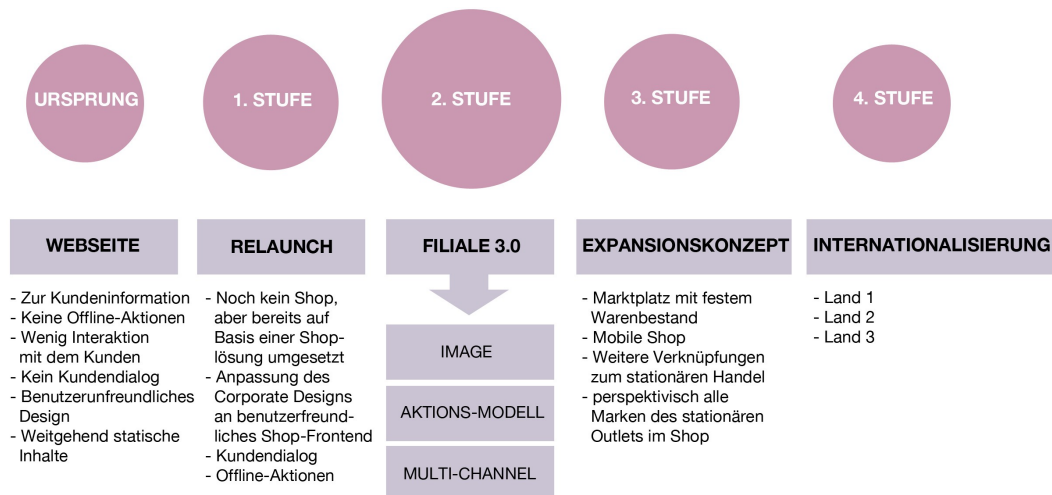


Abbildung 6: Multi-Channel-Konzept der OUTLETCITY METZINGEN

Eigene Darstellung

Die Grundlage eines jeden Geschäftsmodells ist eine für das Unternehmen tragbare Geschäftsidee, sowie eine Strategie zur erfolgreichen Umsetzung. Das Ziel der MCS der OCM ist es, einen Mehrwert für den Kunden zu generieren und dadurch einen Vorsprung gegenüber anderen Mitbewerbern auszubauen. Basierend auf den vorangegangenen theoretischen Darstellungen des **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** und dessen Notwendigkeit werden diese Darstellungen im ff. am Beispiel der OCM näher erläutert und dargestellt. Auf Marktsituation und -umfeld wird in diesem Abschnitt nicht mehr näher eingegangen, da für die OCM dieselben Marktbedingungen und -entwicklungen gelten, wie sie im theoretischen Teil angeführt wurden.

Neben dem stationären FOC als *'Lead-Channel'* wird der Online-Shop der OCM als *'Support-Channel'* betrieben. Dabei kann der Online-Shop als *'Long-Tail'* des stationären Outlets angesehen werden und führt sowohl Marken der OCM, als auch neue Marken, welche exklusiv im Online-Shop angeboten werden. Die Markenhersteller profitieren vom MCO durch die Markenbekanntheit der OCM. Ferner werden die Prozesse der OCM stationär wie online gleich abgewickelt. Die Marke stellt lediglich die Ware zur Verfügung – den Rest übernimmt die OCM als Full-Service-Dienstleister.¹⁴⁷

Für den Online-Shop entschied sich die 'Holy AG' vorerst für ein *'Closed-Shop-Modell'* – zum Schutz der Marken. Wie Kapitel 3.2.2 gezeigt hat, entsteht für Marken ein Risiko des Imageverlustes, wenn reduzierte Preise das ganze Jahr über in einem Online-Shop für jeden zugänglich sind. Infolgedessen ist der Shop vorerst lediglich für Newsletter Kunden als 'Exklusivmitglieder' zugänglich. Das *'Closed-Shop-Modell'* soll als ein 'halb-offenes-Modell' umgesetzt werden. Der Interessent wird mit einer Gast-

¹⁴⁷ Siehe Anlage H

Startseite empfangen, die zur Registrierung bzw. zum Login auffordert. Anders als bei Shopping-Clubs kann der Nutzer aber über die Navigation und Produktteaser in das Sortiment des Shops 'hineinschnuppern'. Dennoch sind die Seiten abgedunkelt und Preise werden nicht angezeigt, solange der Kunde nicht angemeldet ist. Perspektivisch ist angedacht, die Login-Hürde weiter nach hinten zu nehmen, und den Shop so mehr und mehr zu öffnen und für jedermann zugänglich zu machen. Um dennoch eine angemessene Anzahl an Kunden zu erreichen, wurden diverse Aktionen im stationären Outlet umgesetzt, um Newsletter Kunden zu generieren. Darüber hinaus wurden über Online-Marketing Maßnahmen weitere Newsletter Kunden generiert. Zum Start des Shops konnte so ein Newsletter an ca. 125.000 generierte Kunden versendet werden.

Zum Shop-Launch im Mai 2012 begann die OCM nicht mit einem festen Bestand, sondern stattdessen mit sog. '*Online-Special-Sales*' – ausgewählte, wöchentliche Verkaufsaktionen analog zu einem Shopping-Club. Da zum Shop-Start noch nicht alle Marken teilnehmen und das Markenportfolio – genauso wie im stationären Outlet – langfristig aufgebaut werden muss, besteht die Gefahr, dass der Kunde vom Online Angebot der OCM enttäuscht sein könnte. Daher nahm die OCM die Kommunikation eines Online-Outlets zurück und kommunizierte stattdessen die '*Online-Special-Sales*' der OCM.

Perspektivisch und langfristig gesehen soll jedoch ein Online-Outlet aufgebaut und das Aktionsmodell nach und nach durch einen festen Warenbestand ersetzt werden. Das Sortiment soll dabei als Bindeglied innerhalb der Verknüpfung der Kanäle fungieren. Ziel ist es, dass sich das Kernsortiment in allen Kanälen wiederfindet. Darüber hinaus erfolgt die Auswahl und Steuerung der Sortimente nicht kanalspezifisch, sondern kanalübergreifend um zusätzliche Synergien zu realisieren.

Eine ausschlaggebende Rolle in diesem Prozess spielt die Frage, wie die Mehrwerte der OCM auf allen Kanälen parallel transportiert werden können. Darüber hinaus muss die Frage geklärt werden, wie die Vorteile jedes Kanals optimal genutzt und dem Kunden kommuniziert werden können, ohne eine Kannibalisierung der Kanäle zu fördern. Im Sinne einer '*Hybriden Strategie*' findet teilweise bereits eine parallele Vernetzung von Front- und Back-End-Prozessen zwischen den einzelnen Kanälen statt.

Ein zentrale Bedeutung kommt der kanalübergreifenden Kommunikation zu. Die Herausforderung liegt in der Sicherstellung einer integrierten Kommunikation. Ist die Kommunikationspolitik nicht auf alle Kanäle abgestimmt, kann dies zu Widersprüchen, Verwirrung und Überforderung der Konsumenten führen.¹⁴⁸ Entscheidend ist, dass durch die Integration eines Online-Shops die OCM als Marke viel stärker in den Vordergrund rückt. Daher muss sowohl das Image der OCM, als auch die Darstellung aller Marken nach Ihren Werten in allen Kanälen garantiert und transportiert werden können.

Zentrale Kommunikationsmaßnahmen der OCM erfolgen parallel über klassische Printkanäle, sowie über Online-Marketing und verkaufsfördernden Maßnahmen am POS. Des Weiteren werden neue Kanäle des Social-Webs, wie etwa Facebook, in die Kommunikation mit einbezogen. Innerhalb des

148 Vgl. WIRTZ Bernd W.: 2008, S.238

einen Kanals finden sich Hinweise und Verweise auf weitere Kanäle. Der Kunde wird an allen möglichen und notwendigen Kontaktpunkten auf die OCM aufmerksam gemacht. Der Kunde hat die Möglichkeit selbst zu entscheiden, wo, wann und wie er mit der OCM in Kontakt treten möchte.

Ferner kommt der '*kanalübergreifenden Servicepolitik*' in '*Multikanalsystemen*' eine entscheidende Rolle zu – dieser wird während den Informations- und Kaufphasen '*Pre-Sales*', '*Sales*' und '*After-Sales*' besondere Aufmerksamkeit geschenkt: Neben einer FAQ-Seite im Shop mit den gängigsten Fragen & Antworten, bietet die OCM außerdem eine telefonische Betreuung im Kundencenter. Diese persönliche Beratung, spielt gerade in Distanzkanälen eine wichtige Rolle.

Da in der Findung einer einheitlichen '*Preis- und Sortiments-Politik*' eine besondere Herausforderung liegt, wird auf diese in Kapitel 6.5.2 ausführlich eingegangen.

Zur vollständigen Integration der Kanäle sollten langfristig gesehen weitere Cross-Channel-Maßnahmen, wie z.B. kanalübergreifende Fullfilment-Methoden, die Warenverfügbarkeitsabfrage in Echtzeit oder Retoure im stationären Outlet, umgesetzt werden. Einige Handlungsempfehlungen in Richtung einer integrierten MCS werden in Kapitel 6.6 weiter ausgeführt.

Wie zu sehen ist, ist die Vernetzung als vollständige Integration der Kanäle eines MCS sehr komplex. Bei der OCM finden sich eine Reihe weiterer Beispiele zur erfolgreichen aber auch sehr herausforderungsvollen Vernetzung. Einige Beispiele werden in den folgenden Abschnitten genauer erläutert.

6.4 Erfolgsfaktoren und Potentiale

Aus Sicht der Autorin ergeben sich drei, für ein MCO entscheidende, Erfolgsfaktoren:

1. Eine klare Handschrift in der Markenführung
2. Exklusivität und kreative Ideen in der Umsetzung
3. Konsequenz

6.4.1 Eine klare Handschrift in der Markenführung

Die MCS der OCM führt zu einer grundlegend neuen Situation der Markenführung. Die OCM ist darauf bedacht, ihren Kunden in Form von einzigartigen Flagship Stores der Markenhersteller ein unvergessliches Shopping-Erlebnis zu bieten. Die OCM als Marke hat sich in diesem Zusammenhang bisher eher zurückgenommen. Durch den Online-Shop der OCM tritt die Marke OCM als Händler deutlich stärker in den Vordergrund, als im stationären Outlet. Während der Kunde stationär vorwiegend mit den Markenstores und deren Image in Beziehung tritt und weniger mit der OCM an sich, kauft der Kunde online bei der OCM in Form eines '*Multilabel-Shops*' ein, nicht bei einzelnen Stores. Das heißt,

der Kunde erhält nach einer Bestellung im Shop nicht ein Päckchen eines Markenherstellers, sondern ein 'Multibrand-Päckchen der OCM'. Das bedeutet, die Marken sind zwar online in ihrer Identität eingeschränkt, man sollte aber dennoch garantieren können, den Marken genügend Freiraum zur Darstellung ihres Markenimages als Abgrenzung zu anderen Marken zu gewährleisten.

Der Wiedererkennungswert der Marke OCM sowie der einzelnen Brands in allen Kanälen ist ein entscheidender Faktor für den strategischen Markenaufbau. Auch der Transport von Emotionalität in allen Kanälen ist von besonderer Bedeutung. Die Kernkompetenzen, sowie der USP der Marke OCM, müssen sich konsequent in jedem Kanal wiederfinden. Außerdem müssen der Aufbau und die Gestaltung den Besonderheiten des jeweiligen Kanals gerecht werden. Daher ist bei der OCM jeder Kanal nach der CI der OCM aufgebaut. Die Farbgebung in schwarz, weiß, grau und rot sowie eine emotionale Bildsprache findet sich im Online-Shop, in Print-Medien, aber auch auf den Systemflächen des stationären Outlets wieder.¹⁴⁹

Auch die Markenhersteller werden sowohl stationär, als auch online markenkonform präsentiert. So ist den Markenherstellern garantiert, sich ihren Markenwerten entsprechend in einem exklusiven Rahmen präsentieren zu können. Im Online-Auftritt der OCM werden die einzelnen Marken ihrer Identität entsprechend dargestellt. Auf der Corporate Website der OCM hat jede Marke eine eigene Marken-seite mit einem Brandtext über die Marke, Kampagnenbilder und In-Store Aufnahmen des FOS in Metzingen. Somit bekommt jede Marke die Chance, sich in Form von zielgruppengerechtem redaktionellem Inhalt zu präsentieren. Gleichweise wird jede Marke im Online-Shop markenkonform dargestellt. Durch den hohen Anspruch seitens des Betreibers an Service und Darstellung der Marken, wird diesen garantiert, dass sie sich nicht vor Imageverlusten fürchten müssen.

6.4.2 Exklusivität und kreative Ideen in der Umsetzung

Komplexe '*Multi-Channel-Systeme*' benötigen neue und innovative Lösungsansätze. Auch die Gestaltung des Online-Shops der OCM erwies sich als sehr komplex. Online-Experten fordern für optimalen Aufbau und Usability eines Online-Shops überwiegend Seiten in hellem Design. Da das alte CD der OCM vorwiegend in einer schwarzen Welt aufgebaut war und der '*Multi-Channel-Gedanke*' hingegen die Umsetzung der Marken CI verlangt, wurde das CD – im Hinblick auf Benutzerfreundlichkeit und Usability im Shop – einem Relaunch unterzogen. So wurde das CD der bisher schwarzen Welt, von einer freundlicheren hellen Welt abgelöst. Die Farbe Schwarz bildet nun nur noch den Rahmen der Webseite, alle Inhalte hingegen befinden sich auf weißem Hintergrund.¹⁵⁰

Eine Herausforderung besteht für ein MCO in der Zufriedenstellung der Brands. Jede Marke hat ihre eigene Zielgruppe und Markenidentität, auf welche als '*Multi-Label-Händler*' sowohl offline, als auch

149 Siehe Anlage I, Anlage J, Anlage K

150 Siehe Anlage J

online eingegangen werden muss. Deshalb muss jeder Marke der Freiraum gegeben sein, sich selbst und ihre Ware im Sinne ihrer Markenidentität zu präsentieren. Daher muss der Online-Shop eine gewisse Exklusivität erfüllen, um den Brands den Standard bieten zu können, den sie erwarten.

Für einen überwiegend einheitlichen und markengerechten Auftritt der Brands, sowohl stationär als auch online, sind daher z.B. die Teaserfotografien des Online-Shops, der Warenpräsentation und Markenidentität des stationären FOS der jeweiligen Marke angepasst. Für die Verkaufsaktionen der einzelnen Marken organisiert die OCM Shootings, bei welchen die Ware der Marke einem Thema entsprechend und markenkonform inszeniert wird. Durch ansprechende Produktbilder und -videos, wird der USP der OCM in das Internet übertragen und den Marken hohe exklusive Standards zur optimalen Darstellung ihrer Marke geboten. Durch eine emotionale Bildsprache und spannende Marken- sowie Produktinszenierung, fällt es auch dem Kunden leichter, sich mit einer Marke zu identifizieren.

Sobald das Aktionsmodell von einem festen Warenangebot abgelöst wird und nach und nach der Aufbau eines MCO erfolgt, sind im nächsten Schritt entsprechende Markenseiten im Online-Shop geplant. Diese werden genauso wie die Markenseiten der Corporate Website mit Kampagnenmaterial der Marke gefüllt. Der Kunde hat dann die Möglichkeit nach den Kategorien 'Damen', 'Herren' und 'Marke' zu filtern sowie nach bestimmten 'Produktgruppen' und 'Looks'.

6.4.3 Konsequenz

Mehrwerte und Themen müssen auf allen Kanälen konsequent umgesetzt werden, um dem Kunden eine höchst mögliche Serviceleistung und Kundennutzen zu bieten. Dabei spielt die Mitnahme des Kunden von einem Kanal in den anderen in Form von '*Cross-Verweisen*' eine ausschlaggebende Rolle. Eine Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden findet in Form von 'Outfitvorschlägen' und einer 'Cross-Selling-Funktion' im Online-Shop statt. Auch der Aufbau von Social-Media-Aktivitäten ist für ein funktionierendes '*Multi-Chaneling*' von elementarer Bedeutung. Im Shop der OCM hat man z.B. die Möglichkeit auf Produktdetailseiten ein Produkt zu 'liken' oder an Freunde zu senden um sich Feedback einzuholen. Social-Media-Aktivitäten bieten eine gute Möglichkeit, Verweise zwischen allen Kanälen zu schaffen und Kunden in die Offline und Online-Kanäle mitzunehmen. Wie genau die OCM dies umsetzt, wird in Kapitel 6.6 ausführlich erläutert.

Daher finden sich die Teaser des Online-Shops sowohl auf der Aktionsübersichtsseite, auf der Aktionsdetailseite, als auch auf den Produktdetailseiten innerhalb des Shops. Darüber hinaus werden die Teaser auf der Markenübersicht und den einzelnen Markenseiten der Corporate Website eingebunden, um den Kunden von der jeweiligen Markenseite auf das Online-Angebot der Marke aufmerksam zu machen und ihn von der Unternehmenswebsite in den Shop mitzunehmen. Ferner finden sich die Teaser auch im Newsletter und in den Social-Media-Kanälen der OCM wieder.

Auch im stationären Outlet werden Bildwelten des Online-Auftrittes aufgegriffen.¹⁵¹ Indem durch eine emotionale Bildansprache eine Brücke zwischen allen Kanälen geschaffen wird, findet ein Wiedererkennungswert statt und der Kunde nimmt das *'Multi-Channel-Angebot'* der OCM als Einheit wahr.

6.5 Herausforderungen und Grenzen

Während bisher vorwiegend auf Erfolgchancen und Erfolgsfaktoren des MCO der OCM eingegangen wurde, sollen in diesem Abschnitt konkrete Herausforderungen, Besonderheiten und Grenzen eines MCO am Beispiel der OCM erläutert werden.

6.5.1 Wechselwirkungen zwischen den Kanälen

Die größte Herausforderung im MCM besteht in der Nutzung von Synergien der Kanäle durch eine integrierte MCS, sowie der Vermeidung von Kannibalisierung. Daher gibt es bisher nur sehr wenige Unternehmen die richtiges *'Multi-Channeling'* betreiben und die Kanäle gleichberechtigt nebeneinander führen. Die Kanäle müssen gegenseitig voneinander profitieren und Synergien erzeugen. So hofft man auf Synergie-Effekte, indem sich ein Kunde online über Marken und Produkte informiert und anschließend mit einer Marke in Kontakt tritt. Sofern ein Kunde mit dem Service und der Qualität im Online-Shop zufrieden ist, ergibt sich die Chance, dass er auch beim nächsten Shopping-Tag im stationären FOC den FOS der Marke besucht.

Jedoch ist es aufgrund einer fehlenden gemeinsamen Datenbasis zwischen den Kanälen für die OCM nicht möglich, kanalübergreifende Kundendaten zu sammeln. Jeder FOS in der OCM verfügt über ein eigenes Kassen- und Warenwirtschaftssystem. Das bedeutet für die OCM, dass der Betreiber keinen Zugriff auf Prozesse der Marken hat und lediglich die Marken die Kundendaten für ihre Prozesse nutzen können. Dies hat zur Folge, dass im stationären Geschäft keine Informationen über Kaufverhalten und Kaufhäufigkeit eines Kunden gesammelt werden können und Marketing-spezifische Aktivitäten der OCM nicht auf den einzelnen Kunden ausgerichtet werden können.

6.5.2 Festlegung des Sortiments und der Preise

Wie in Kapitel 4.2 beschrieben, sind nicht alle stationären Marken gleichzeitig gute Online-Marken und nicht alle stationären Produkt-Renner einer Marke lassen sich gleichzeitig gut über das Internet verkaufen. Daher ist es wichtig, auch online einen abwechslungsreichen Mix aus online gut laufenden, jüngeren Marken und klassischen Premium-Marken anzubieten. Zwar verkauft sich Ware von einer Marke wie 'Escada' online schwieriger als 'Tommy Hilfiger' – jedoch profitiert 'Escada' von dem

151 Siehe Anlage I

Traffic der 'Tommy Hilfiger'-Kunden im Online-Shop der OCM. Das stationäre Geschäft verkauft über eine optimale Warenpräsentation und überzeugt den Kunden beim ersten „touch and feel“ des Produktes. Online hingegen wird über die Bildsprache von Teasern, Produktbildern und -videos verkauft. Dafür hat man online – im Gegensatz zum stationären Outlet, in welchem alles an einer Stange hängt und nur einzelne Produkte, z.B. im Schaufenster, inszeniert werden können – mehr Möglichkeiten Produkte hervorzuheben und ansprechend zu präsentieren.

Online bietet die OCM vorerst nur eine Auswahl aller möglichen Artikel an, da die Betreiber noch mit einem Großteil der Marken des stationären Outlets bezüglich des Online-Shops in Verhandlungen stehen. Viele Markenhersteller warten vorerst den Erfolg des MCO ab und beobachten, wie der Shop anläuft, bevor sie selbst Ware zur Verfügung stellen. Da der Online-Kanal die Chance eröffnet, das Sortiment deutlich zu erweitern und als sog. 'Lead-Channel' zu führen, wird ebenfalls der Verkauf neuer Marken online getestet. So bietet die OCM Herstellern ohne stationäre Fläche in der OCM die Chance sich online zu beweisen, mit dem Versprechen bei guten Umsatzzahlen, auch stationär eine Fläche zu bekommen.

Der Online-Shop soll langfristig gesehen, hochwertige Ware in guter Sortimentstiefe und -breite anbieten, wie es auch in der OCM der Fall ist. Bei etwa einem Drittel der Ware handelt es sich, wie auch im stationären Geschäft, um Rückläufer aus den klassischen Vertriebskanälen – ein weiteres Drittel wird dediziert für das Outlet produzierte Ware sein. Da Reste wie B-Ware oder Musterteile der Brands online schwer bzw. gar nicht zu verkaufen sind, entschloss sich auch die OCM konsequent gegen den Abverkauf von B- und Musterware im Online-Shop. Da die Ware durch den reduzierten Outlet-Preis ohnehin bereits günstig angeboten wird und die Margen daher schon geringer sind, wäre es schwierig mit B-Ware noch einen Gewinn zu erwirtschaften. Zum anderen, legt die OCM sehr viel Wert auf Produktpräsentation im Online-Shop – da es sich bei B-Ware meist um Einzelteile handelt, würden die Foto- und Produktionskosten den Abverkauf von B- und Musterware übersteigen. Rechtlich gesehen, müssten bei Artikeln zweiter Wahl ebenfalls von den Fehlern Fotos geschossen werden und deutlich gezeigt werden, was zudem den Arbeits- und Kostenaufwand in die Höhe treibt. Ferner sind Artikel die bspw. nur in Größe L verfügbar sind, schlecht für eine ansprechende Fotopräsentation geeignet. Daher bietet die OCM nur Artikel an, die in einer angemessenen Stückzahl und den gängigsten Größenvarianten verfügbar sind. Darüber hinaus würde B- und Musterware die Retourenquote und -kosten in die Höhe treiben. Für diese bietet sich daher nur das stationäre Geschäft an. Unter dem Arbeitstitel 'Red Box Club' richtet die OCM infolgedessen einen temporären '*Multibrand-Pop-Up-Store*' in der OCM ein, in welchem Retourenartikel, Einzelteile und Artikel, die online nicht gut verkauft werden, nochmals stationär zu einem vergünstigten Preis angeboten werden. Somit kann die OCM den Markenherstellern garantieren, dass keine Ware zurück kommt. In diesem Ansatz besteht ein großer Vorteil zu anderen '*Off-Price-Internetanbietern*', welche für Einzelteile nicht die Möglichkeit eines stationären Sonderverkaufes haben. Auf diese Weise kann ein hoher Exklusivitätsstandard sowohl gegenüber Markenherstellern, als auch den Kunden gegenüber garantiert werden.

Ziel muss es sein, nahezu die komplette Ware, die für diesen neuen 'Outlet Standort' geplant wurde, online abzuverkaufen. Der Fokus der Kommunikation liegt auf dem zu verkaufenden Produkt – die Qualität der Ware soll im Vordergrund stehen. Der Kunde kann sich sicher sein, immer etwas für ihn passendes zu finden. Gleichwohl wird es zum Start hauptsächlich Rotpreisaktionen in Verbindung mit E-Marketing geben. Dieser Weg dient als Übergangsmodell, bis genug Marken und Ware vorhanden sind, um die Erwartungen der Kunden an ein Online-Outlet erfüllen zu können. Die Aktionen der jeweiligen Marken orientieren sich an Trendthemen, wodurch dem Kunde gezeigt wird, auch im Outlet aktuelle Ware kaufen zu können. Allgemein versucht die OCM das Sortiment an Trends und '*Full-Price-Shops*' anzugleichen.

Auch die '*Preis-Politik*' spielt bei einer MCS eine entscheidende Rolle. Um eine Kannibalisierung zu vermeiden, ist es wichtig, in keinem Kanal Mehrwerte über den Preis zu generieren, sondern stattdessen eine homogene Preisstruktur zu offerieren. Die Schwierigkeit hierbei ist jedoch die neu hinzugekommene Preistransparenz und Vergleichbarkeit der Preise durch das Internet. Der Kunde kann schnell und einfach Preise mit Angeboten anderer Anbieter vergleichen und dort kaufen, wo er den Artikel am günstigsten findet. Die Schwierigkeit für die OCM besteht darin, dass die Marken selbst den Preis gestalten und Anbieter wie 'BuyVIP' oder 'BestSecret' dieselben Artikel aufgrund einer eigenständigen Preisstruktur oftmals zu einem günstigeren Preis anbieten können. Daher muss die OCM künftig vermehrt Preise vergleichen und in Abstimmung mit den Markenherstellern die Preise an Konkurrenzanbieter anpassen.

6.5.3 Technische Lösungen und Backend-Prozesse

Im Sinne einer serviceorientierten und ganzheitlich integrierten MCS erwartet der Kunde bspw. die Möglichkeit, online zu bestellen und die Ware stationär umtauschen zu können. Ferner ist die Warenverfügbarkeitsabfrage in Echtzeit für den Kunden von großer Bedeutung. Ebenso wäre es für den Kunden von Vorteil, wenn er die Geschenkkarte der OCM online als auch offline einlösen könnte.

Die Retourenproblematik konnte die OCM bisher nicht lösen. Retouren können nicht im stationären Outlet abgegeben werden. Da die Brands im stationären Outlet ihren Store alleine betreiben und die Holy AG lediglich die Flächen zur Verfügung stellt – im Shop aber die Zahlungsabwicklung über die Holy AG läuft, lässt sich die Retoure in diesem Fall nicht ohne größeren Aufwand in allen Kanälen umsetzen. Dafür bräuchten alle Stores der OCM ein einheitliches Kassensystem und das stationäre, sowie das Online-Outlet ein gemeinsames Warenwirtschaftssystem. Da aber anfangs nicht alle Marken im Shop vertreten sind und auch in Zukunft nicht alle Marken am Shop teilhaben werden, wird diese Situation schwierig zu bewältigen sein. Dies wäre nur in Verbindung mit erheblichen Kosten und langwierigen Vertragsverhandlungen umsetzbar. Diese Prozesse erschweren es auch, die Geschenkkarte kanalübergreifend anbieten und einlösen zu können.

Auch eine markenübergreifende Bestellung erwies sich anfangs aufgrund technischer Umsetzungsmöglichkeiten als schwierig, konnte aber gelöst werden und stellt ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zu Shopping-Clubs dar.

6.6 Strategieoptionen und Handlungsempfehlungen für die OCM

Ausschlaggebend für den Modehandel der Zukunft ist die Sicherstellung einer optimalen Kundenserviceleistung, sowie die Bereitstellung mehrerer Kanäle für einen Kaufabschluss. Diesen Entwicklungen wird die OCM als erstes FOC durch den Launch eines Online-Shops gerecht. Bisher führt die OCM, wie in Kapitel 6.3 beschrieben, eine *'Hybride'* MCS mit einem stationären *'Lead-Channel'*. Entscheidend für den **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** sind *'integrierte Strategien'*, was eine vollkommene Vernetzung der Kanäle eine fließende Übernahme des Kunden in andere Kanäle meint, so dass der Kunde gar keine Grenzen mehr zwischen den Kanälen wahrnimmt. Wie in Kapitel 4.3 dargestellt, ist es wichtig, dass bei allen Entscheidungen und Strategien der Kunde im Mittelpunkt steht.

Die folgenden Ausführungen zeigen Beispiele von Strategie- und Handlungsempfehlungen für die weitere Handhabung und Entscheidungsfindungen der MCS der OCM. Eine komplette Analyse und Übertragung auf die OCM kann in diesem Rahmen nicht geleistet werden, da eine detaillierte Ausarbeitung einer MCS den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. In Bezug auf Umsetzung und Verwirklichung können die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen lediglich als Leitlinie und Anstoß zur Strategiefindung gegeben werden, ihre tatsächliche Umsetzung zeigt sich erst in der Zukunft. Des Weiteren geht die Autorin bei den vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen von der Möglichkeit einer vollkommenen Integration der Kanäle aus, was wie in Kapitel 6.5 dargestellt, aus technischen und unternehmensbedingten Gründen bis dato für die OCM nur schwer umsetzbar ist. Dennoch sollte als langfristiges Ziel die vollständig integrierte MCS angestrebt werden. Zur übersichtlicheren Darstellung wird das Kapitel unterteilt in die für die OCM relevanten Kanäle. Das Kapitel gibt Auskunft über die aktuelle Situation und darüber, wie das Konzept zukünftig erweitert werden kann. Indem Handlungsempfehlungen für den zukünftigen Ausbau und die Weiterentwicklung der Strategien gegeben werden, dient dieses Kapitel neben der OCM – durch die Beschreibung von bestehenden und erdenklichen Beispielen für Cross-Verweisen in andere Kanäle – auch anderen Handelsunternehmen. Die folgenden Ausführungen basieren auf den theoretisch beschriebenen Inhalten der bestmöglichen Kundenorientierung sowie einer Benchmark-Analyse, welche in den Anlagen zu finden ist.¹⁵²

152 Siehe Anlage L

Stationär: Verweise vom stationären Outlet in andere Kanäle

In der OCM verteilt findet der Kunde Stehlen, über welche er die Möglichkeit hat, sich über die Inhalte der Corporate Website der OCM direkt Vor-Ort über das FOC zu informieren.¹⁵³ Dies ermöglicht es dem Kunden, schnell und einfach z.B. den Lageplan aufrufen zu können, oder sich nach Offline-Aktionen der Stores zu erkundigen. Außerdem können Kunden 'Postkarten' via Facebook versenden, indem über die Stehlen ein Foto in der OCM aufgenommen wird, welches via Facebook geteilt werden kann. *Vorstellbar wäre hier eine Erweiterung der Stehlen um den Online-Shop der OCM. Man könnte dem Kunden bspw. anbieten, wenn er direkt Vor-Ort bestellt die Versandkosten zu sparen. Des Weiteren könnten die Stehlen zur Vorbestellung genutzt werden, falls der gewünschte Artikel zur Zeit des Einkaufs nicht in der gewünschten Größe vorrätig ist. Dadurch erreicht man stationär ebenfalls Kunden, die gerne online bestellen und Ware nach Hause geliefert bekommen. Durch diese Vernetzung, kann die OCM erfassen, wie viele Kunden das Online-Angebot während des stationären Einkaufs in Anspruch nehmen.*

Ein Verweis vom stationären FOC in den Online-Shop findet durch eine großflächige Plakatwand mit dem Aufdruck 'Noch nicht genug? Einfach online weiter shoppen'.¹⁵⁴ Des Weiteren wird ein Image-Trailer und der Online-Shop über ein Video vorgestellt. Hierfür wurde eine Monitor-Installation in Form eines Werbescreens zentral in der OCM aufgebaut.¹⁵⁵ Ferner finden regelmäßige Promotion-Aktionen wie z.B. das Verteilen von Autohängeschilder auf allen Parkplätzen der OCM mit einem 10 €-Rabattgutschein für den Online-Shop.¹⁵⁶ Damit wird der Kunde dazu verleitet, weiter zu shoppen, sobald er zu Hause ist. *Vorstellbar wären außerdem Plakate, innerhalb der OCM und in Richtung der Parkplätze, die mit QR-Codes versehen sind, über welche man direkt durch Scannen via Smartphone oder Tablet-PC in den Online-Shop gelangt. In diesem Zusammenhang könnte man dem Kunden ebenfalls zusätzliche Rabatte bieten – beim Scannen des QR-Codes bekäme er einen Rabattcode, welchen er beim Online-Einkauf einlösen könnte. Somit könnte man testen, wie viele der stationären Kunden nach ihrem Besuch noch zusätzlich online im Shop eingekauft haben. Der Rabattcode dürfte natürlich nur für die QR-Codes gelten, welche man lediglich über die Plakate in der OCM bekommt.*

Innerhalb der Stores in der OCM finden bisher nur sehr wenige Verweise in andere Kanäle statt. Lediglich an den Kassen liegt ein 'Shopping-Guide' aus. Dieser enthält Informationen zum FOC sowie einen Lageplan, wodurch er den Kunden während seines Einkaufs behilflich

153 Siehe Anlage I

154 Siehe Anlage I

155 Siehe Anlage I

156 Siehe Anhang E (CD)

sein kann. Ferner wird in diesem außerdem der Online-Shop beworben.¹⁵⁷ *Innerhalb der Stores, welche ebenfalls auch im Online-Shop vertreten sind, wäre es für den Kunden hilfreich, wenn bspw. Artikel die auch im Online-Shop verfügbar sind, besonders gekennzeichnet, oder hervorgehoben werden würden. Des Weiteren könnte man Aufhänger anbringen mit dem Hinweis 'Kunden kauften dieses Produkt am häufigsten'. Durch die Kennzeichnung von den 'Top-sellern' des Online-Shops, könnte die individuelle Produktempfehlung, auf welche Kunden online viel Wert legen, in das stationäre Outlet übertragen werden und zusätzliche Kaufanreize geschaffen werden. Auf diese Weise kann für den Kunden ein integriertes, kanalübergreifendes Einkaufserlebnis geschaffen werden. On The Top wäre es denkbar, dass jeder Kunde, der stationär etwas kauft, einen Rabattcode für den Online-Shop über seinen Kassenzettel bekommt, oder ein Rabattgutschein Kärtchen in die Einkaufstasche gelegt bekommt.*

Nachdem auf die Verweise vom stationären Outlet in den Online-Shop eingegangen wurde, soll nachfolgend noch gezeigt werden, inwiefern Kunden im stationären Outlet für den Newsletter geworben werden und ebenfalls Handlungsempfehlungen gegeben werden. Über diverse Gewinnspielaktionen, wie z.B die Verlosung eines BMW Mini unter dem Motto „Große Marken, mini Preise“ oder einer 1000,-€ Geschenkkarte zum Shoppen¹⁵⁸, geben Kunden ihre E-Mail Adresse an, um am Gewinnspiel teilzunehmen und registrieren sich damit automatisch für den Newsletter. *Darüber hinaus erdenklich wäre z.B, dass die Kunden bei der Bezahlung an der Kasse gefragt werden, ob Sie sich für den Newsletter registrieren möchten und als Gegenleistung auf den Einkauf 10% Rabatt bekommen.* Da über den Newsletter die höchsten Kaufanreize geschaffen werden und die Kunden sowohl über das stationäre, wie auch das Online-Outlet informiert, spielt die Newsletter Kundengenerierung eine wichtige Rolle im 'Multi-Channel-Konzept' der OCM.

Wie in Kapitel 4.2 beschrieben wurde, kann der Betreiber eines FOC keine kanalübergreifenden Kundendaten sammeln, da jeder Store über eigene Kassen- und Warenwirtschaftssysteme verfügt. *Als Lösungsansatz wäre hier die Etablierung einer 'OCM-CARD' analog zu dem Prinzip der 'Payback-Karte' denkbar. Der Kunde zeigt die Karte beim Kauf vor und kann auf diese Weise 'Credits' sammeln, welche er ab einer bestimmten Anzahl in Form einer 'Geschenkkarte' gutgeschrieben bekommt. Bspw. bekommt der Kunde bei jedem Einkauf, in jedem Store pro 50 € 10 'Credits' gutgeschrieben und für 100 'Credits' bekommt er eine Geschenkkarte im Wert von 50 €. Idealerweise würde man diese 'OCM-CARD' auch mit den Systemen des Online-Shops verknüpfen, sodass kanalübergreifende Kundendaten gesammelt werden können. Für die OCM hätte dies den Vorteil, dass sie Einblicke in die Kaufprozesse ihrer Kunden erhält und daraufhin Marketing-Maßnahmen individueller an jeden Kunden anpas-*

157 Siehe Anhang C (CD)

158 Siehe Anhang I

sen kann. So kann bspw. kontrolliert werden, welcher Kunde in welchem Store wie viel Geld ausgibt und welche Produkte er kauft. Daraufhin könnte der Newsletter spezifischer auf einzelne Kundengruppen ausgerichtet.

Online: Verweise von der Corporate Website der OCM in andere Kanäle

Die Corporate Website der OCM dient vorwiegend als Informations- und Kommunikationskanal. Der Kunde findet hauptsächlich Informationen über den Aufenthalt in der OCM wie Hotels, Gastronomie, Lagepläne, Parklätze und Öffnungszeiten. Seit kurzem wird außerdem der Online-Shop für die deutsche Kundengruppe in der Navigation angezeigt. Wie die OCM zusätzliche Anreize und Hinweise zu anderen Kanälen schafft und welche weiteren Cross-Verweise in andere Kanäle erdenklich sind, wird nachfolgend näher beschrieben. Dafür wird vorerst beschrieben, wie die Corporate Website auf das stationäre Outlet verweist und anschließend wie auf den Online-Shop verwiesen wird.

Jede Marke des stationären Outlets hat auf der Corporate Website der OCM eine eigene Markendetailseite. Auf diesen findet der Kunde neben Informationen zu einer Marke, zudem Informationen über Events und Aktionen der Marke in der OCM. Außerdem findet er die genaue Adresse und Telefonnummer und kann sich über den Lageplan ein Bild machen, neben welchen anderen Marken sich der Store befindet. Momentan, während der 'Sale' Zeit im stationären Outlet, sind ebenfalls auf allen Markenseiten 'Sale' Teaser eingebunden, die auf das stationäre Outlet verweisen¹⁵⁹, wodurch dem Kunden ein Anreiz geschaffen wird, das stationäre Outlet zu besuchen. Auf der Seite 'Aktuelles' findet der Kunde alle momentan laufenden Aktionen mit zusätzlichen Rabatten der Stores in der OCM.¹⁶⁰ *Diese 'Aktuelles'-Seite könnte bspw. durch eine Kommentarfunktion via Social-Media, wie Facebook sie anbietet, erweitert werden. Darüber könnten Kunden Empfehlungen schreiben, welche im Internet von Kunden immer gerne gelesen und abhängig davon Kaufentscheidungen getroffen werden. Damit Kunden diese Funktion auch wirklich nutzen und Empfehlungen schreiben, könnte Ihnen im Gegenzug ein 'Goodie' geboten werden.* Ein weiteres Feature der Corporate Website, um auf das stationäre Outlet zu verweisen, ist der 'Virtuelle Rundgang' – eine 360° Ansicht der OCM, über welche sich Kunden innerhalb der OCM umsehen, virtuell durch die OCM flanieren und die einzigartige Architektur und Flagship Stores erleben können.¹⁶¹ *Ein großer Vorteil für den Kunden wäre hier die Erweiterung des Rundgangs um alle Off- und Online-Aktionen. Das bedeutet, wenn der Kunde virtuell an z.B. dem 'Marc O'Polo' Store vorbeigeht wird ihm angezeigt, welche Aktionen dieser Store momentan offline und online anbietet. Außerdem denkbar wäre die Ausarbeitung des virtuellen Rundgangs als Augmented Reality App. Diese könnten Kun-*

159 Siehe Anlage J

160 Siehe Anlage J

161 Siehe Anlage J

den während des stationären Einkaufs über ein Smartphone nutzen. Indem Offline Aktionen eingeblendet werden, werden zusätzliche Impulse geschaffen in den Store hineinzugehen und gegebenenfalls etwas zu kaufen. Als letzten Verweis soll hier noch die Downloadplattform angesprochen werden, über welche bspw. der bereits angesprochene 'Shopping-Guide', vor dem Besuch heruntergeladen werden kann.

Auf den Online-Shop der OCM wird der Kunde bereits auf der Startseite, mit ansprechender, emotionaler Bildsprache, in Form von Teasern hingewiesen.¹⁶² Durch einen Klick wird der Kunde direkt auf die Startseite des Online-Shops weitergeleitet. Ein weiterer Verweis findet über die oben angesprochenen Markendetailseiten statt: Auf den Markenseiten der Corporate Website, welche auch im Online-Shop vertreten sind, werden Teaser eingebunden, die auf die Online-Aktionen im Online-Shop verweisen. Auf diese Weise wird der Kunde während der Informationsphase schon in einen Vertriebskanal geführt, wodurch gegebenenfalls ein Kaufanreiz geschaffen wird. *Dies könnte man z.B durch das Anzeigen von Produkten aus dem Shop erweitern. So werden direkt Kaufimpulse geschaffen, sobald ein Kunde ein Produkt sieht – anstatt nur die Information bekommt, dass er Artikel von einer Marke auch online kaufen kann.*

Zu den Features, die als Verweis in beide Kanäle gelten könnten, zählen die Geschenkkarte sowie der virtuelle Rundgang. Die Geschenkkarte wird auf der Corporate Website mit dem Teaser 'Shoppingglück verschenken' beworben und kann online wie stationär gekauft werden. Bisher kann die Geschenkkarte jedoch nur innerhalb der Stores des stationären Outlets eingelöst werden. *Besser wäre es, wenn die Geschenkkarte auch online einzulösen wäre um dem Kunden den größtmöglichen Kundenservice zu bieten. Wie bereits angesprochen, wäre es außerdem für den Kunden von Vorteil, wenn der virtuelle Rundgang um gültige Off- und Online-Angebote ergänzt werden würde.* Ein Verweis in Social-Media Kanäle der OCM findet lediglich über Icons statt, die mit den entsprechenden Verlinkungen versehen sind. *Hier könnte die OCM ebenfalls tiefer einsteigen und zum Beispiel das 'Outfit der Woche', welches später genauer erläutert wird, in die Corporate Website mit einbinden. Diese und weitere Serien dienen dem Kunden als Inspirationsquelle und schaffen Kaufanreize. Als einen weiteren Schritt in Richtung kundenorientierte Services auf der Corporate Website könnte eine 'Merkzettel'-Funktion integriert werden: Während der Kunde sich von zu Hause aus über Aktionen und Stores im Outlet informiert, kann er sich diese auf eine Art 'Merkzettel' setzen und sich so auf seinen Besuch vorbereiten und einen individuellen Shopping-Plan erstellen. Als eine Erweiterung könnte man außerdem einen 'Styling-Test' anbieten, bei welchem Kunden online einen Fragebogen ausfüllen mit Fragen zum Stil, Einkaufsverhalten, Lieblingsmarken, Preisklasse und weiteren Punkten. Anhand des ausgefüllten Fragebogens, könnte ebenfalls ein individueller 'Shopping-Plan' mit Angeboten und Stores generiert werden, welche dem Kunden basierend*

162 Siehe Anlage J

auf den Antworten interessieren könnten. So könnten Kunden auch an neue Marken herangeführt und unerfahrene Outlet-Kunden ausreichend auf ihren Shopping-Erlebnis-Tag vorbereitet werden.

Online: Verweise vom Online-Shop der OCM in andere Kanäle

Der Online-Shop¹⁶³ weist bisher nur sehr wenige Verknüpfungen und Verweise in andere Kanäle auf, nämlich lediglich die Einbindung der Facebook Plug-Ins 'Gefällt mir' und 'Send'-Button auf den Produktdetailseiten. Darüber hinaus hat der Kunde die Möglichkeit Produkte zu teilen und Meinungen von Freunden einzuholen.

Eine weitere Möglichkeit aus dem Online-Shop in andere bestehende Kanäle zu verweisen, wäre z.B., analog zu den Markendetailseiten der Corporate Website, die Adresse des stationären FOS in der OCM auf den Produktdetailseiten des Online-Shops anzugeben. Zusätzlich könnte hier der Hinweis gegeben werden, dass dieses Produkt auch im stationären Outlet zu finden ist. Schön wäre auch hier die Prüfung der Warenverfügbarkeit des stationären Stores über den Online-Shop. Im Zusammenhang damit, könnte dem Kunden auch eine 'Online-Reservierung' und die Abholung im stationären Geschäft geboten werden. Da die OCM viele überregionale Kunden hat, wäre dies ein vorteilhafter Service für Kunden, die längere Anfahrtswege auf sich nehmen müssen. Zudem könnten die Kunden durch eine Online-Reservierung und stationäre Abholung vom Einkaufserlebnis der OCM und der Beratung im stationären Geschäft profitieren und Versandkosten sparen. Auch Kunden, die dem Online-Shopping mit Skepsis gegenüber stehen, können so aus dem Online-Auftritt einen Nutzen ziehen und im stationären Geschäft bezahlen. Diese Features lassen sich jedoch nur durch eine gemeinsame Datenbasis und ein vernetztes Warenwirtschaftssystem erreichen. Eine weitere Vernetzung des Online-Shops mit dem stationären Geschäft kann auf den Produktdetailseiten dem Kunden durch die Angabe der Telefonnummer des Outlet Stores geboten werden. So kann der Kunde sich auch online von erfahrenem Personal beraten und Fragen beantworten lassen. Ebenfalls denkbar sind Kaufberatungsvideos, in welchen z.B. die Storemanager alle wichtigen Hinweise zu Schnitten und Passformen der Marke geben. Ein weiteres wichtiges 'Multi-Channel-Feature', das von vielen Kunden immer wieder genannt und erwartet wird, ist die Retoure im stationären Geschäft – auch darauf sollte im Online-Shop prominent hingewiesen werden, sofern die Retoure im stationären Geschäft möglich ist. Aufgrund unterschiedlicher Warenwirtschaftssysteme des stationären und des online Bereichs ist die Retoure, wie in Kapitel 6.5.3 dargelegt, in den jeweiligen Markenoutletstores vorerst zwar nicht umsetzbar, es könnte jedoch als zentrale Stelle in der OCM der in Kapitel 6.5.2 beschriebene 'Offline-Special-Sale' dafür genutzt werden.

163 Siehe Anlage K

Da die OCM online auch Marken anbietet, die stationär keine Fläche im Outlet besitzen, ist es wichtig, dies dem Kunden klar zu vermitteln. Andernfalls könnte der Kunde verwirrt und enttäuscht sein.

Wenn ein Kunde im Shop eingeloggt ist, ist dieser bereits ein Newsletterkunde sodass es keinen Sinn macht, ihn nochmals auf die Newsletter Anmeldung aufmerksam zu machen. *Im Sinne einer 'Member-gets-Member'-Strategie jedoch, wäre es denkbar, den Kunden darauf hinzuweisen, Freunde für den Online-Shop zu begeistern und ihm im Gegenzug einen Einkaufsgutschein zu einem gewissen Wert anzubieten. Ein letztes Feature, um den Kunden nach dem Stöbern im Online-Shop nicht zu verlieren, könnte ein Hinweis wie 'Sie haben nichts gefunden? Entdecken Sie viele weitere tolle Angebote in der OCM' sein. Der Kunde könnte darüber auf die 'Aktuelles' Seite der Corporate Website verlinkt werden und sich über die Aktionen des stationären Outlets informieren sowie gegebenenfalls das stationäre Outlet besuchen. Eine Überlegung wäre ebenfalls, die Offline-Aktionen der Marken auf den Produktdetailseiten mit anzuteasern. Diese Faktoren würden dem in Kapitel 2.3.3 beschriebenen veränderten Informationsverhalten der Kunden weitgehend entgegenkommen.*

Online: Verweise vom Newsletter der OCM in andere Kanäle

Der Newsletter¹⁶⁴ ist ein wichtiges Instrument um Kaufanreize zu schaffen und Kunden über das stationäre, sowie das Online-Outlet zu informieren. Daher kommt ihm eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Außerdem können mit dem wöchentlichen Newsletter ca. 125.000 Kunden erreicht werden.

Im Newsletter werden sowohl die Teaser der Online Damen- und Herren-Aktionen, als auch ausgewählte Teaser von Offline-Aktionen der Stores in der OCM gezeigt. Darüber hinaus weist der Newsletter auf Events in der OCM hin, mit Verlinkungen zu den jeweiligen Bereichen der Corporate Website. Außerdem bekommen alle Newsletter Kunden in regelmäßigen Abständen 'Goodies' wie einen gratis Cappuccino beim Einkauf in der OCM, oder ein kostenloses Parkticket. *Da bisher alle Kunden dieselben Informationen über den Newsletter erhalten, wäre eine individuelle Form des Newsletters denkbar, z.B. indem der Kunde bei der Newsletter Anmeldung 'Lieblingsstores' und Themen angeben kann, über welche er vorwiegend informiert werden möchte. Durch den Versand von individualisierten Newslettern ist die Chance höher, den Kunden zu erreichen und ihn zum Kauf im stationären, wie im Online-Outlet zu bewegen. Weitere Kaufanreize würde auch die Anzeige von Produkten aus dem Online-Shop im Newsletter schaffen. Auch im stationären Outlet könnten Artikel mit einer besonderen Reduzierung oder ähnlichem fotografiert und in den Newsletter eingebunden werden. Allgemein*

164 Siehe Anhang D (CD)

sollte der Newsletter, um das Einkaufserlebnis der Kunden zu erweitern, mit mehr redaktionellen Inhalten, wie bspw. Trendthemen, gefüllt werden.

Social-Media: Verweise von Social-Media-Features in andere Kanäle

Über Facebook werden in regelmäßigen Serien Teile aus den Stores der OCM präsentiert, von welchen Kunden sich inspirieren lassen können und Kaufanreize geschaffen werden. Zwei Beispiele sind das 'Must-Have-of-the-Week' und das 'Outfit der Woche'. Das 'Must-Have-of-the-Week' ist eine wöchentliche Serie zu unterschiedlichen Themen wie z.B. Summer-Trends, Denim oder Geschenkideen und zeigt zum Thema passende Bilder von Artikeln aus den Stores der OCM. Auch das 'Outfit der Woche' zeigt Artikel aus den Stores der OCM. Es werden komplette Outfits einer Marke gezeigt für jeweils Damen und Herren unter Angabe von UVP und reduziertem Outlet-Preis. *Dies könnte man erweitern um Artikel aus dem Online-Shop und hier ebenfalls in regelmäßigen Abständen Produkte präsentieren. Somit kann weiterer Traffic für den Shop generiert werden.*

Des Weiteren werden die Kunden via Facebook über On- und Offline-Aktionen informiert, indem Online-Shop-Teaser oder Markenangebote aus dem stationären Outlet gepostet werden. Auch bei Fragen ist die Facebook Seite für eine Vielzahl die erste Anlaufstelle. Egal zu welchem Bereich: es können Fragen gestellt werden, die innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden.

6.7 Kritische Betrachtung des Konzeptes

Genauso wie das stationäre Geschäft wird sich das '*Multi-Chanel-Konzept*' der OCM nach und nach entwickeln und perspektivisch das stationäre Outlet mit denselben Marken und demselben Warenangebot wie stationär im Internet abbilden. Nicht außer Acht zu lassen, ist der langwierige Weg hin zu einer integrierten MCS. Darüber hinaus sind kritische Faktoren und Grenzen eines MCO zu nennen, die den Weg zu einem vollständig integrierten System ausschlaggebend erschweren werden. Im Gegensatz zu einer Multilabel-Strategie eines Einzelhandelsunternehmens hat die OCM mit erschwerten Back-End-Prozessen umzugehen, da kein einheitliches Kassen- und Warenwirtschaftssystem vorhanden ist. Auch das Thema Preisreduzierung spielt in der '*Off-Price*' MCS eine bedeutende Rolle und birgt schwierigere Prozesse im Gesamtkonzept.

Wie im Kapitel '*Full-Price vs. Off-Price*' erläutert wurde, ist es für Markenhersteller wichtig '*Off-Price*' Verkaufsformate zu nutzen. Die OCM fungiert dabei als 'Problemlöser' und 'Full-Service-Anbieter' der Markenhersteller. Die Marken profitieren sowohl stationär, als auch online von der Kundschaft anderer Markenhersteller und präsentieren sich markenkonform neben anderen Top Marken. Bisher wurde das '*Off-Price-Geschäft*' hauptsächlich über Shopping-Club-Modelle, die nicht den exklusiven Rah-

men wie das MCO der OCM bieten können, abgedeckt. Gerade für Premium-Marken bietet daher das MCO nun den optimalen Weg, auch im Internet Warenüberhänge abzuverkaufen. Trotz manchen Schwächen und Risiken wird sich das MCO als Pionier im '*Off-Price-Multi-Channel*' weiter entwickeln und zu einem großen Konkurrenten etablierter 'Big-Player' im Internet werden. Die Kombination aus stationärem '*Off-Price-Geschäft*' und Internet ist einmalig und birgt aus Sicht der Autorin großes Potential.

Durch einen zunehmenden verschärften Wettbewerb am deutschen Modemarkt und weitere geplante FOC Standorte in Deutschland wird sich Metzinger in Zukunft verstärkt als Premiumstandort etablieren müssen. Das '*Multi-Channel-Konzept*' bietet dem Kunden eine erweiterte und von ihm geforderte Serviceleistung. Durch den Ausbau des Leistungsversprechens dank der MCS ist dafür schon der erste Schritt in die richtige Richtung getan. Angesichts des MCO-Konzepts kann die OCM zusätzliches Wachstum erschließen und das höchste Umsatzpotential generieren. Man bietet dem Kunden eine optimale Serviceleistung und kann Kunden langfristig an die OCM binden. Vor allem Kunden, die weiter entfernt wohnen oder die OCM aufgrund der Entfernung nicht kennen, haben nun die Möglichkeit immer und überall mit der OCM in Kontakt zu treten und das Angebot der OCM zu nutzen.

Aufgrund der Komplexität und langwierigen Umsetzung eines MCO werden erste Reaktionen eher aus dem '*Wholesale*'-Bereich kommen. Zwar werden andere FOC das '*Multi-Channel-Konzept*' beobachten und ebenfalls darüber nachdenken, diesen Schritt zu wagen – bis es aber zur Umsetzung in der Form wie es die OCM treibt kommt, wird einige Zeit vergehen.

Das Konzept des MCO der OCM führt zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen. Zum einen gegenüber anderen etablierten FOC, als auch gegenüber '*Online-Pure-Playern*' mit '*Off-Price-Strategien*'.

7 Kritische Reflexion der Arbeit zur Zielerreichung und weiterer Forschungsbedarf

Bezugnehmend auf die Ausgangsthese **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** und die Fragestellung ***ob ein Unternehmen, in wenigen Jahren noch ohne MCS am Markt bestehen kann***, konnte anhand der herangezogenen Fachliteratur keine allgemein gültige Antwort und Handlungsempfehlungen für alle Handelsformen gefunden werden. Aus Sicht der Autorin konnte zwar in der Arbeit erarbeitet und belegt werden, dass *'Multi-Channeling'* für alle Handelsformen zukünftig aufgrund von veränderten Kundenbedürfnissen und aktuellen Marktentwicklungen als unabdingbar anzusehen ist – jedoch kann keine klare Aussage über die in Kapitel 2.2.3 beschriebenen Stufen der Integrationstiefe für alle Handelsformen getroffen werden. Die in Kapitel 1.2 beschriebene Zielsetzung hinsichtlich der primären Ziele konnte erreicht werden – erfolgsweisende Strategieoptionen für alle Handelsformen konnten jedoch nur in Ihrem Fundament untersucht werden, da die Gesamtheit der Thematik die Rahmenbedingungen dieser Arbeit überschritten hätte. Jede Handelsform, ob Multibrand, Monobrand oder FOC weist andere spezifische Faktoren und Prozesse auf, durch welche sich eine MCS einfacher oder schwieriger integrieren lässt. Des Weiteren hängt die Wahl der MCS von unternehmensspezifischen Entscheidungen ab. So ist bei einem FOC die Komplexität der Integration sehr viel höher als bei einem vertikalen Einzelhandelsunternehmen. Der Autorin ist es gelungen, die Herausforderungen und Besonderheiten eines MCO herauszuarbeiten. Außerdem konnte die Ableitung von Handlungsempfehlungen – basierend auf den theoretischen Ausarbeitungen und Ergebnissen – für eine *'Hybride'* MCS eines FOC mit dem Ziel einer *'integrierten Strategie'*, realisiert werden. Aufgrund des zeitlichen Rahmens und Umfangs dieser Arbeit wurde nicht näher auf Strategieoptionen anderer Handelsformate eingegangen, sondern stattdessen eine *'Hybride Strategie'* am Beispiel der OCM ausführlich beschrieben. Anhand der Analyse diverser *'Multi-Channel-Ansätze'*, konnte die optimale MCO-Strategie extrahiert werden. Die Auswahl der Handlungsoptionen als angewandter Ansatz zur Etablierung eines MCO hat, trotz Analyse ihrer Eignung, eine Subjektivität gemein, weshalb sich diese Strategien nicht auf alle Handelsformate übertragen lassen. Bezüglich der Besonderheiten eines MCO erweist sich die Thematik als äußerst komplex und anspruchsvoll. Eine Konkretisierung der gesamten Themenfelder kann in dieser Arbeit somit nur in Ansätzen geleistet werden.

Zur Erfassung des Erfolgsversprechens des MCO-Konzepts der OCM bedarf es jedoch detaillierter und gewichtiger Informationen anderer Mitbewerber – da die OCM allerdings als Pionier im *'Off-Price-Multi-Channel'* gilt, basieren die Erfolgseinschätzungen auf subjektiven Empfindungen und spekulativen Überlegungen. Infolgedessen besteht weiterer Forschungsbedarf in der genauen Prüfung der Erfolgsentwicklung und Nachhaltigkeit eines MCO.

Allgemein lässt sich sagen, dass die Arbeit ihr Ziel den **'MCH als Verkaufsform der Zukunft'** zu beschreiben erreicht hat und explizite Gründe gegeben werden, warum kein Unternehmen in wenigen Jahren am MCH vorbeikommen wird.

In wie weit Unternehmen ihre Kanäle vernetzen und integrieren, ist abhängig von internen Unternehmensprozessen und -entscheidungen. Von erheblicher Signifikanz, für die Etablierung einer integrierten MCS, ist dabei die intensive Ausrichtung an den Kunden und dessen Bedürfnissen. Da der MCH hauptsächlich aus technischen Entwicklungen und einem veränderten Kundenverhalten resultiert, ist es wichtig, diese immer im Blick zu behalten und frühzeitig auf Veränderungen am Markt zu reagieren. Daher können auch die in dieser Arbeit beschriebenen Handlungsempfehlungen in einem Jahr bereits nicht mehr ausreichend aktuell sein.

8 Fazit: Die Zukunft des Modehandels – Von der Multi-Channel-Integration hin zum No-Line-Commerce

MCH ist nicht neu, aber notwendig geworden. Es liegt an den Händlern, die vom Kunden gewünschten und genutzten Kanäle sinnvoll und integriert miteinander zu vernetzen, um so den unterschiedlichen Kundenansprüchen und dem veränderten Kaufverhalten gerecht zu werden. *'Multi-Channelling'* sollte längst keine Grundsatzfrage mehr, sondern nur noch eine Frage der Zeit für alle Unternehmen sein.

Technische Fortschritte, sowie neue Möglichkeiten wie das Social-Web, haben diese Entwicklungen maßgeblich geprägt. Ein entscheidender Aspekt in der Zukunft von MCS wird die Entwicklung von mobiler Internetnutzung sein. Gerade stationären Einzelhändlern bietet die mobile Internetnutzung ganz neue Möglichkeiten der Kundenansprache. Durch die sogenannten *'Location-based-Services'*, welche auf Basis des aktuellen Standorts den Handynutzer mit Informationen versorgt, welche im Kontext mit seinem Standort stehen, können Kunden zielgerichteter angesprochen werden als je zuvor. Zukünftig können sich Konsumenten während ihres Kaufvorgangs noch schneller und umfassender informieren. Die vermehrte Nutzung von Smartphones und Tablet-PC's, sowie daraus entstehende Angebotsformen wie *'Location-Based-Services'*, bringen eine vollkommene Vernetzung der Vertriebswege hervor, sodass der Kunde die On- und Offline-Welten in absehbarer Zeit nicht mehr unterscheiden wird. Mobile Endgeräte dienen dabei als Brücke zwischen den einzelnen Kanälen. Zukünftig werden die Kanäle eines *'Multi-Channel-Systems'* sogar derartig vernetzt, dass ein Kunde diese in geringerem Maße als getrennte Verkaufsform wahrnehmen wird. *„Die Kunden unterscheiden nicht mehr zwischen den Kanälen, kaufen nicht mehr gezielt on- oder offline. Vielmehr suchen sie verschiedene Zugangswege zu ihrem Shop: im Internet, über das Smartphone – oder eben über das stationäre Geschäft in der Innenstadt“ (Prof. Dr. Gerrit Heinemann).*¹⁶⁵

Das bedeutet, dass die Kanäle eines *'Multi-Channel-Vertriebs'* in Zukunft immer mehr miteinander verschmelzen werden, bis hin zu einem sogenannten *'No-Line-Commerce'*. Dies entspricht der Sichtweise vieler Konsumenten, welche kaum noch zwischen der On- und Offline-Welt unterscheiden – die Verbraucher nehmen die Informations- und Einkaufsmöglichkeiten zunehmend als ein Ganzes wahr. Das heißt, die Kunden differenzieren kaum noch zwischen der Facebook-Fanpage eines Unternehmens, dem Online-Shop oder der Filiale in der Stadt. Sie suchen den für sich bequemsten Weg zum Händler – ob zu Fuß, über das Smartphone oder ihren PC. Somit ist *'No-Line-Commerce'* die konsequente Weiterentwicklung einer erfolgreichen MCS. Die Zukunft des Modehandels liegt in *'No-Line-*

¹⁶⁵ MOSAIQ MEDIA; MATTL Tobias: 2011, <http://blog.mosaiq-media.de/online-marketing/e-commerce/2011/10/21/no-line-die-sicht-der-konsumenten-auf-multichannel/>, Stand 17.06.2012

Commerce-Systemen'. Der Kunde beurteilt zukünftig Händler nicht nach Kanälen, sondern kanalübergreifend nach dessen *'Multi-Channel-Lösung'* und *'Mehrkanalangebot'*. Das große Potential liegt daher im *'Cross-Channel-Management'*, der integrierten Verzahnung aller Verkaufskanäle.

Da der Kunde, wie in Kapitel 2.3.3 dargestellt, die Kanäle und dessen Vorteile je nach Situation in Anspruch nimmt, ist es wichtig, dem Kunden in allen Kanälen eine Kontakt- und Kaufmöglichkeit zu bieten. Gerade die *'Next Generation'*, welche mit dem Internet aufwächst, sieht den Internetkanal als Selbstverständlichkeit an und wird das *'Multi-Channel-Kaufverhalten'* auch zukünftig beibehalten. Demnach muss in Zukunft mit weiteren Entwicklungen in Richtung von integrierten MCS und einem beträchtlichen Anstieg der *'Multi-Channel-Umsätze'* in allen Lebenswelten gerechnet werden. Händlern, die einem Schritt in Richtung MCH immer noch abwertend gegenüberstehen, lässt sich somit entgegenbringen, dass es höchste Zeit ist, in das *'Multi-Channel-Geschäft'* einzusteigen, um von höheren Umsätzen des Gesamtmarktes zu profitieren. Da nur *'Multi-Channel-Anbieter'* ausreichend in der Lage sind, den Kunden bei Produktkategorien, mit hohem Fehlkaufisiko, effektiv zu bedienen, bietet sich für *'Multi-Channel-Händler'* hier ebenfalls eine große Chancen und erhebliche Marktpotentiale gegenüber reinen Onlineanbietern. *'Multi-Channel-Händler'* haben demnach die Aussicht auf klare Wettbewerbsvorteile gegenüber stationären und *'Online-Pure-Playern'*. Für *'Online-Pure-Playern'* ist eine MCS zwar aus Sicht der Autorin nicht als gleichbedeutend dringlich anzusehen wie für den stationären Handel, es konnte jedoch im Rahmen der Arbeit gezeigt werden, dass *'Multi-Channel-Händler'* auch gegenüber *'Pure-Playern'* erhebliche Vorteile aus Kundensicht aufweisen können und höhere Umsätze generieren. *'Multi-Channel-Retailing'* bietet dem Kunden den höchsten Mehrwert und bestmöglichen Kundenservice. An integrierten MCS schätzt der Kunde vor allem die hohe Transparenz, zeitliche Flexibilität und Bequemlichkeit des Internets. Des Weiteren muss er durch die Kombination mit dem stationären Handel bei seinem Kauf dennoch nicht auf eine persönliche Beratung im Hinblick auf Funktionalität und Produkteigenschaften verzichten. Spaß beim Vor-Ort-Stöbern und die Gewissheit zu haben, im Fall von Fragen und Problemen einen persönlichen Anlaufpunkt in einer Filiale zu haben sind zusätzliche Vorteile.¹⁶⁶

Insbesondere im *'Off-Price-Geschäft'* bietet eine integrierte MCS enormes Wachstum und Gewinnmaximierung, da dieses erst in geringem Maße erschlossen ist. Da der Kunde im Internet größtenteils auf der Suche nach Schnäppchen ist und gerne zum *'Off-Price'* einkauft, ist es verwunderlich, dass nicht schon früher jemand das Potential des *'Multi-Channel-Off-Price-Geschäfts'* für sich erkannt und genutzt hat.

Die Autorin sieht der Entwicklung eines MCO positiv entgegen und ist gespannt, wie die Kunden das MCO der OCM annehmen und wie andere FOC auf das Konzept reagieren oder ggf. nachziehen werden. **MCH ist grundlegend als die Verkaufsform der Zukunft anzusehen** und wird in Zukunft im Sinne eines *'No-Line-Commerce'*, nicht mehr aus dem deutschen Handel wegzudenken sein.

¹⁶⁶ Vgl. ACCENTURE; GfK: 2010, S. 6-8

Literaturverzeichnis

Literatur:

AHLERT Dieter | Große-Bölting Kristin | Heinemann Gerrit: 2009, *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft – Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH

AHLERT Dieter | Kenning Peter | Olbrich Rainer | Schröder Hendrik (Hrsg.): 2010/2012, *Multichannel-Management – Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH

ARNDT Thomas: 2002, *Erfolgreich auf B2B-Marktplätzen – Effizienz und Produktivität in E-Procurement und Sales*, Bonn: Galileo Press GmbH

BECK Joachim | Mödinger Wilfried | Schmid Sybille: 2007, *Marketing – Grundlagen und Instrumente*, 2. Auflage, Nordrhein-Westfalen: Vollmer GmbH & Co. KG

CHRIST Oliver: 2007, *Potentiale und Probleme des Factory Outlet als alternativem Vertriebsweg des Einzelhandels, dargestellt mit Hilfe einer empirischen Studie in Metzingen*, Diplomarbeit Fachhochschule Wilhelmshafen – Fachbereich Wirtschaft

CORIC Ivica: 2004, *Multichannel Marketing – Potentiale des Digitaldrucks in der Unternehmenskommunikation*, Diplomarbeit, Hochschule der Medien Stuttgart, Fachbereich Druck und Medien

DÖRR Rafael: 2006/2007, *Die Einflüsse der Factory Outlets in Metzingen auf die Gastronomie, die Hotellerie und insbesondere den Textileinzelhandel in Nürtingen*, Diplomarbeit Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen – Studiengang Volkswirtschaftslehre

EGGERT Ulrich: 2011, *Zukunft Handel – Wettbewerb der Ideen und Konzepte; Von Discount bis Luxus, Shopping-Center bis Mobile Commerce*, Walhalla Metropolitan

FEINEN P.J.Thomas: 2007, *Factory Outlet Stores – Status Quo, Perspektiven und Implikationen für die Hersteller-Handel-Beziehung*, Band 6, Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften

HEINEMANN Gerrit: 2008, *Multi-Channel-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices*, 2.Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

HEINEMANN Gerrit: 2012a, *Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel*, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

HEINEMANN Gerrit; SCHLEUSENER Michael; ZAHARIA Silvia (Hrsg.): 2012b, *Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel – Konzepte, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH

HEINEMANN Gerrit: 2012c, *Der neue Online-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices*, 4.Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

HUDETZ Kai (Hrsg.): 2005, *E-Commerce im Handel – Status Quo und Perspektiven*, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag

JOHLER Reinhard: 2007, *Metzingen – zur Kultur einer Outlet-Stadt*, Tübingen: Tübinger Verein für Volkskunde e.V.

KOCK Stefan: 2009, *Chancen und Risiken von Brick&Click: Multi-Channel-Marketing im Bekleidungseinzelhandel*, IGEL Verlag GmbH

LAUSBERG Isabel Christine: 2002, *Kundenpräferenzen für neue Angebotsformen im Einzelhandel – eine Analyse am Beispiel von Factory Outlet Centern*, Disseration, Universität Essen

LUX Wolfgang: 2012, *Innovationen im Handel – Verpassen wir die Megatrends der Zukunft?*, Heidelberg: Springer-Verlag

MAHRDT Niklas; KRISCH Michael: 2010, *Electronic Fashion – E-Shops für Luxusmode aufbauen und profitabel managen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien

MOLENAR COR: 2010, *Shopping 3.0 – Shopping the Internet or both*, Burlington: Ashgate Publishing Company

RIEKHOF Hans-Christian (Hrsg.): 2004, *Retail Business in Deutschland – Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

SCHMIEDER Ulf-Marten: 2010, *Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel*, Wiesbaden: Gabler Verlag

SCHNETKAMP Gerd: 2001, *Aktuelle und zukünftige Erfolgsfaktoren des Electronic Shopping*, in: Ahlert et al: *Internet&Co. Im Handel – Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen*, Berlin [u.a.]

SCHRAMM-KLEIN Hanna, 2006, *Multi-Channel-Retailing, Erscheinungsformen & Erfolgsfaktoren*, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): *Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven, Internationaler Wettbewerb*, Wiesbaden: Gabler Verlag

SCHRÖDER Hendrik: 2005, *Multichannel-Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels*, Heidelberg: Springer Verlag

SCHULTZ Volker: 2008, *Basiswissen Betriebswirtschaft – Management, Finanzen, Produktion, Marketing*, 3. Aufl., München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG

TOMCZAK Torsten; BELZ Christian; SCHÖGEL Marcus; BIRKHOFER Ben (Hrsg.): 1999, *Alternative Vertriebswege*, St. Gallen: Thexis Verlag

VOLZ Sandra; BTE: 2006, *Wohin mit der Altware? - Möglichkeiten der Vermarktung von Warenüberhängen im Modehandel*, Lyskirchen: ITE GmbH

WILKE Alexandra: 2003, *Multi-Channel-Marketing – Anforderungen, Chancen und Ausgestaltungen einer Geschäftserweiterungsstrategie*, Diplomarbeit: Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig – Studiengang Wirtschaftswissenschaften

WIRTZ Bernd W.: 2008, *Multi-Channel-Marketing – Grundlagen, Instrumente, Prozesse*, 1 Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

WIRTZ Bernd W.: 2007, *Handbuch Multi-Channel-Marketing*, 1 Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

ZENTES Joachim (Hrsg.): 2006, *Handbuch Handel – Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb*, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Studien:

ACCENTURE; GFK: 2010, *Non-Food Multichannel-Handel 2015 – vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie*, URL:

http://www.haendlerbund.de/images/pdf/news/studie_accenture_und_gfk_-_non-food_multichannel_2015.pdf Stand 23.04.2012

ACCENTURE; EWEB RESEARCH CENTER HS NIEDERRHEIN: 2012, *Preisbereitschaft für Leistungen im Multichannel-Handel – wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?* URL:

http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Germany/PDF/2012-Accenture-und-HS-Niederrhein-Studie-Preisbereitschaften-Multichannel-Handel.pdf
Stand 16.05.2012

BTE: 2011, *Statistik-Report des Textileinzelhandels 2011*, Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V., Köln

DR.KAI HUDETZ ECC-HANDEL: 2008, *Multi-Channel-Verhalten von Konsumenten – Multi-Channel-Management von Unternehmen*, URL:

http://www.vorlesungen.info/sites/default/files/Multi-Channel_Hudetz_Duscha_Druckversion.pdf Stand 12.05.2012

DR.KAI HUDETZ ECC-HANDEL: 2011, *Von Multi-Channel zu Cross-Channel – Ergebnisse einer aktuellen Studie*, URL: http://www.ecc-handel.de/vortrag_von_multi-channel_zu_cross-channel_.php Stand 03.05.2012

EBELTOFT GROUP: 2012, *Global Cross Channel Retailing Report – The (un)connected store*, URL: <http://www.mcmillandoolittle.com/data/ebeltoftgroupglobalcrosschannelretailing.pdf> Stand 29.06.2012

ECKSTEIN Aline; HALBACH Judith: 2012, *Mobile Commerce in Deutschland – Die Rolle des Smartphones im Kaufprozess*, URL: http://www.ecc-handel.de/mobile_commerce_in_deutschland_-_die_rolle_des.php Stand: 05.07.2012

E-COMMERCE-LEITFADEN: 2012, *Multikanal-Vertrieb: ganz klar! Aber wie? – Fakten aus dem deutschen (Online-)Handel*, URL: http://www.ecommerceleitfaden.de/download/studien/Studie_Multikanalvertrieb.pdf Stand 21.04.2012

ECOSTRA: 2012, *Outlet Centres in Europa – Market Survey covering all operating and planned Outlet Centres in the European Countries*, URL: https://ssl.webpack.de/ecostra.de/studien_und_marktberichte/outlet-centres-europe_2012-03.pdf Stand 06.03.2012

ERNST&YOUNG: 2009, *Der Weg zum Konsumenten – Chancen und Risiken für die Markenindustrie*, URL: <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Ernst-Young%20Handelsstudie%202009.pdf> Stand 23.05.2012

GESAMTVERBAND TEXTIL+MODE: 2011, *2011 - Zahlen zur Textil- und Bekleidungsindustrie*, URL: http://www.textil-bekleidung.de/uploads/media/Zahlen_zur_TuBI_Statistik_2011.pdf Stand 02.06.2012

IPSOS OTX MediaCT; Google: 2012, *Unser mobiler Planet: Deutschland – Der mobile Nutzer*, URL: <http://www.thinkwithgoogle.com/insights/emea/library/studies/our-mobile-planet-Germany/> Stand 08.06.2012

KONZEPT&MARKT GMBH; TEXTILWIRTSCHAFT: 2011, *Top Shops 2011 – Deutschlands beste Modehändler*, URL: http://www.konzept-und-markt.com/tl_files/PDFs/Vortraege/Vortrag%20Top%20Shops%20Modehandelskongress%202011.pdf Stand 06.05.2012

KPMG: 2001, *eCommerce in der Textilwirtschaft – Chancen und Herausforderungen*, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Branchenfokus/textil-forschungsstudie-kpmg.property=pdf.bereich=bmwi.sprache=de.rwb=true.pdf> Stand 24.04.2012

KPMG: 2003, *Trends im Handel 2005 – Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footwear*, Köln

KPMG; EHI Retail Institute: 2010, *Trends im Handel 2010*, URL:
http://www.kpmg.de/docs/trends_im_handel_2010_de.pdf Stand 02.05.2012

KPMG; EHI Retail Institute: 2012, *Trends im Handel 2020*, URL:
<http://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> Stand 21.05.2012

KÜRBIS Katja; DÜRLICH Marie; WUNDER Gregor; KRÜGER Florian: 2012, *Luxus Trends – Aus Konsumenten- und Unternehmenssicht*, URL:
<http://www.scribd.com/doc/88735629/Luxus-Trends-2012> Stand 07.06.2012

LIPKE Thomas; Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V.: 2012, *Jahrespressekonferenz 2012 „Interaktiver Handel in Deutschland“ - Die Entwicklung des Online- und Versandhandels B2C in 2011*, URL:
http://www.bvh.info/uploads/media/120227_bvh-Rede_TL_CWF_im_Format_Presse_PK_2012.pdf Stand 05.03.2012

MEDIA ECONOMICS; MAHRDT Niklas: 2010, *Erfolgsfaktoren von Fashion-Online-Shops*, Köln

PWC: 2012, *Customers take control – Multi-Channel- the changing Swiss retail landscape*, URL:
https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_retail/pwc_customers_take_control_multichannel_e.pdf Stand 14.05.2012

WHITE COMMUNICATIONS: 2012, *Digital Luxury – Eine Studien über die Zukunft*, URL: <http://www.white.de/index.php?module=viewer&index%5Bviewer%5D%5Bpage%5D=luxusstudie> Stand 07.06.2012

Web, PDF:

DIERIG Carsten; SEIDEL Hagen: 2009, *Die Wirtschaftskrise kommt jetzt schwer in Mode*, URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article4270896/Die-Wirtschaftskrise-kommt-jetzt-schwer-in-Mode.html> Stand 15.06.2012

ECOSTRA: 2012, *Outlet Centres in Europe – Market Survey covering all operating and planned Outlet Centres in the European Countries*, URL:
https://ssl.webpack.de/ecotra.de/studien_und_marktberichte/outlet-centres-europe_2012-03.pdf Stand 21.05.2012

FLECKSTEIN Thomas; ROTTER Uwe; FRAUENHOFER-INSTITUT für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.): 2001, *Fashion online – Die dritte*

Dimesnion des Online-Modeverkaufs, URL: http://www.media-vision.iao.fhg.de/downloads/fashion_online.pdf Stand 05.05.2012

HÖSCHEL Peter (Hrsg.); ALTMANN Johannes; HEIN Bernd; HELL Matthias; LATSCHAR Wolfram; STRAUB Nicola: 2012, *Handel im Wandel – So nutzen Hersteller und Händler ihre Chance*, URL: http://www.shopanbieter.de/handel-im-wandel/images/whitepaper_high.pdf Stand 05.05.2012

HUDETZ Kai: 2012, *Erfolgreiches Multi-Channel-Management*, URL: http://www.netzwerk-ladenbau.de/tl_files/Indiv_Daten/Download/Beitraege-Magazin/02multi-channel_web.pdf Stand 02.04.2012

HURTH Prof.Dr.Joachim; KRAUSE Dipl.-Kffr. Melanie: 2010, *Ortswechsel – Pop-Up-Stores als innovativer Betriebstyp*, URL: http://www.transfer-zeitschrift.net/cms/upload/PDFs_Artikel/2010/01_2010/2010_01_03.pdf Stand 18.06.2012

INTERONE GMBH: 2011, *The Retail Revolution – How Digital Technologies change the way we shop*, URL: http://retail-revolution.interone.de/de/pdf/The_Retail_Revolution_DE.pdf Stand 23.04.2012

KPMG: o.J., *Vertikalisierung im Handel – Auswirkungen auf die zukünftige Absatzwegstruktur*, URL: http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Lehre/SS05/Vorlesung_Organisations_und_Personal_III_I/vertikal_ii.pdf Stand 13.06.2012

MERKEL Helmut; HEYMANS Jens: o.J, *Geschäftsmodelle im stationären Einzelhandel*, URL: http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/vorlesungen/FS2009/SupplyChainManagement/Logistikim_EinzelhandelFin04HM_1002.pdf Stand 03.06.2012

MOSAIQ MEDIA; MATTL Tobias: 2011, *No-Line – die Sicht der Konsumenten auf Multichannel*, URL: <http://blog.mosaiq-media.de/online-marketing/e-commerce/2011/10/21/no-line-die-sicht-der-konsumenten-auf-multichannel/> Stand 17.06.2012

NUFER Gerd; SIEBER Dorothea: 2009, *Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?*, URL: http://www.esb-business-school.de/fileadmin/_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/Reutlinger_Diskussion_sbeitrag_2009_-_2.pdf Stand 02.07.2012

OC&C STRATEGY CONSULTANTS: o.J, *Herausforderung Vertikalisierung – Erfolgsstrategien im Bekleidungsmarkt*, URL:

http://www.occstrategy.nl/sites/default/files/verticalisation_challenge/Challenge.pdf

Stand 04.06.2012

SCHETTGEN Gabriele; SCHRÖDER Hendrik: o.J., *Kundenbezogene Erfolgsrechnung im Multichannel Retailing*, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, Lehrstuhl für Marketing & Handel, URL: http://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/kundenbezogene_erfolgs_1_.pdf Stand 01.05.2012

SCHWARZ Torsten: 2005, *Leitfaden Permission Marketing*, URL: <http://www.absolut.de/PDF/Leitfaden-Permission-Marketing-Kap-2.pdf> Stand 23.04.2012

TURBAN Manfred: 2009, *Forschungsbericht – Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik*, Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf, URL: http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587/pdf/FHD_FB7_Ausgabe12.pdf Stand 24.06.2012

Konzept & Markt GmbH: 2011, http://www.konzept-und-markt.com/tl_files/PDFs/Vortraege/Vortrag%20Top%20Shops%20Modehandelskongress%202011.pdf Stand 24.04.2012

WIESER Oliver: 2009, *Fokussierter Online-Vertrieb im Multi-Channel-Retailing*, URL: http://www.campus02.at/uploads/Arbeitspapier_FokussierterOnlineVertriebimMultiChannelRetailing_2828_DE.pdf Stand 02.07.2012

Zeitungs- und Internetartikel:

BVH: 28.02.2012, *Interaktiver Handel 2011: Größte Umsatzsteigerung seit Jahren – E-Commerce-Anteil sprengt die 20 Milliarden Euro-Grenze*, URL: <http://www.bvh.info/bvh/aktuelles/details/artikel/interaktiver-handel-2011-groesste-umsatzsteigerung-seit-jahren-e-commerce-anteil-sprengt-die-2/> Stand 17.05.2012

CHANNELPARTNER: 2012, *Selbstabholung hat für Online-Muffel hohen Stellenwert*, URL: <http://www.channelpartner.de/2581074> Stand 20.04.2012

CHANNELPARTNER: 2012, *Alle setzen auf Multi-Channel*, URL: <http://www.channelpartner.de/2585472> Stand 04.05.2012

CHANNELPARTNER: 2012, *Internationale Multi-Channel Studie – Conrad ist Deutschlands „Cross Channel Champion“*, URL: <http://www.channelpartner.de/2587355> Stand 04.05.2012

ECC-Handel: 2011, *Multi-Channel-Vertrieb in der Modebranche: Warum nicht alle Kanäle nutzen?*, URL: http://www.ecc-handel.de/multi-channel-vertrieb_in_der_modebranche_warum.php Stand 03.05.2012

HELMIS Felicitas: 2011, *Outlet Shopping*, *fw*, 12, S. 68

HOWE Ulrike: 2012, *Tommy Hilfiger wieder mit Rekordjahr*, *Textilwirtschaft*, 17, S. 23

HUDETZ Kai; HOTZ Adrian; STROTHMANN Sonja: 2012, *Von Multi-Channel zu Cross-Channel – Konsumentenverhalten im Wandel*, URL: http://www.ecc-handel.de/von_multi-channel_zu_cross-channel_-_13630001.php Stand 22.05.2012

IMMOBILIEN Zeitung: *Factory-Outlet-Center – der deutsche Outlet-Markt wird aufgeteilt*, Nr.02, 14.01.2010, S.6

KRISCH Jochen: 08.10.2009, *Fashion Commerce: Der Strukturwandel in der Modebranche*, URL: <http://www.excitingcommerce.de/2009/10/der-strukturwandel-in-der-modebranche.html> Stand 01.06.2012

KRISCH Jochen: 25.03.2011, *Fashiongalerie: Der Mode-Einzelhandel geht gebündelt online*, *excitingcommerce*, URL: <http://www.excitingcommerce.de/2011/03/fashiongalerie.html> Stand 13.05.2012

MATTI Tobias: 21.10.2011, *No-Line – die Sicht der Konsumenten auf Multichannel* <http://blog.mosaiq-media.de/online-marketing/e-commerce/2011/10/21/no-line-die-sicht-der-konsumenten-auf-multichannel/> Stand 16.07.2012

MOHR Annetkatrin; ZIEBULA Ralf: o.J., *Modemarken erobern das Internet – aber noch nicht den Kunden!*, URL: <http://www.marke41.de/content/modemarken-erobern-das-internet-aber-noch-nicht-den-kunden> Stand 01.06.2012

MÜLLER Jürgen; RÖSCH Bert: 2009, *Wir gehen dahin, wo die Marken sind*, *Textilwirtschaft*, 50, S. 26, URL: [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=749126&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=749126&a=1)

NIELSENWIRE: 06.06.2012, *Shopper Sentiment: How Consumers Feel About Shopping In-Store, Online, and via mobile*, URL: <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/shopper-sentiment-how-consumers-feel-about-shopping-in-store-online-and-via-mobile/> Stand 26.06.2012

NOWICKI Jörg: 2012a, *Hübsche Rabatte, hohe Rabatte*, *Textilwirtschaft*, 16, S. 14

NOWICKI Jörg: 2012b, *Resterrampen de Luxe*, *Textilwirtschaft*, 16, S. 18-23

NOWICKI Jörg: 2012, *Me, my Cell and I*, *Textilwirtschaft*, 17, S. 34-36

OTT Martin: 2012, *Die Preisdrücker*, *Textilwirtschaft*, 17, S. 18-21

PROBE Anja: 2012, *Seidensticker: Volle Kraft in den Retail*, Textilwirtschaft, 09, S. 30

RÖSCH Bert: 2012, *Online-Strategie verzweifelt gesucht*, Textilwirtschaft, 08, S. 16-19

RÖSCH Bert: 2012, *Ohne App bist du der Depp*, Textilwirtschaft, 09, S. 26-29

RÖSCH Bert: 2012, *Das Web 3.0 findet im Stationärhandel statt*, Textilwirtschaft, 17, S. 26

RÖSCH Bert: 2012, *Wer zu spät kommt den bestraft das Netz*, Textilwirtschaft, 17, S. 24-25

RÖSCH Bert: 2012, *Zalando ist Herstellers Liebling*, Textilwirtschaft, 19, S. 28-31

STÜBER Dr. Eva: 2012, *Von Multi-Channel zu Cross-Channel – Eine Herausforderung für den Handel*, *estrategy-magazin.de*, 11, S. 66-71 URL: <http://www.estrategy-magazin.de/aktuelle-ausgabe.html> Stand 25.04.2012

ÖSTEREICHISCHE TEXTILZEITUNG: 15.05.2012, *Esprit: Kik verkauft Esprit-Restposten*, URL: <http://www.textilzeitung.at/news/single-view/datum/2012/05/15/esprit-kik-verkauft-esprit-restposten/> Stand 28.05.2012

Unternehmensinterne Quellen | Präsentationen:

HOLY AG: *Auszug Umfrage GMX-WEB-OCM-Website*, Stand März 2011

HOLY AG: *Preismodell*, Stand 07.06.2011

HOLY AG: *Präsentationsunterlagen der Vertriebstermine mit den Markenherstellern zur Vorstellung des Online Projektes*, Stand 04.07.2011

HOLY AG: *OCM Front-End Dokumentation*, Stand 02.12.2011

HOLY AG: *Mögliche Modelle mit den Marken*, Stand 12.12.2011

HOLY AG: *Hintergrundinformationen OCM*, Stand 19.12.2011

HOLY AG: *Geschäftsmodelle OCM24*, Stand 29.02.2012

HOLY AG: *Google Analytics Auswertungen des Traffics auf der CS und des Online-Shops der OCM*, Stand Juni 2012

HOLY AG: *Styleguide*, Stand 12.06.2012

HOLY AG: *Benchmarkanalyse Shopping-Clubs*, Stand monatliche Aktualisierung

Internet:

<http://www.apropos-store.com/stores/store-koeln> Stand 07.06.2012

<http://www.bte.de> Stand 05.05.2012

<http://www.brandsparadise.de> Stand 12.05.2012

<http://www.bvh.info/> Stand 10.06.2012

www.bvh2012.de Stand 17.05.2012

<http://ecc-handel.de> Stand 01.07.2012

<http://www.escada.com/de/unternehmen/unternehmensprofil/> Stand 13.06.2012

<http://www.etailment.de> Stand 15.07.2012

<http://www.holy-ag.com/> Stand 02.07.2012

[Http://karriere.peek-cloppenburg.de/wir-ueber-uns/](http://karriere.peek-cloppenburg.de/wir-ueber-uns/) Stand 10.06.2012

<http://markenshops.ebay.de/> Stand 02.06.2012

<http://www.neckermann.info> Stand 24.05.2012

<http://www.outletcity.com/de/metzingen/ueber-uns/> Stand 01.07.2012

<http://presse.ebay.de/pressrelease/2253> Stand 02.06.2012

[Http://www.stylight.de/about/ueber-uns/](http://www.stylight.de/about/ueber-uns/) Stand 24.06.2012

http://www.tkmaxx.de/ueber_uns/ Stand 01.05.2012

<http://www.yooxgroup.com/en/yoox.asp> Stand 23.05.2012

<http://www.zalando-lounge.de/> Stand 25.05.2012

Fernseh-Reportage:

VOX: *Wirtschaftsfaktor Mode – Zwischen Massengeschäft und Luxusware.*
Süddeutsche Zeitung TV. Ein Film von Petra Thurn. 19.05.2012, 22.00-00.05 Uhr

Interviews:

Experteninterview mit Herrn Rico Ergenzinger, Betreiberexperte bei der Firma Holy AG als Retail-Manager des stationären Outlets, geführt am 08.05.2012

Experteninterview mit Frau Steffanie Gies, Handelsexpertin aus dem Off-Price-Geschäft im Bereich Einkauf, geführt am 15.05.2012

Experteninterview mit Frau Angelbeck, Markenhersteller-Expertin als Storemanagerin des Escada Outlet Stores in der OUTLET CITY METZINGEN, geführt am 22.05.2012

Experteninterview mit Herrn Stefan Hoffman, Betreiberexperte bei der Firma Holy AG
als Geschäftsführer Online-Business, geführt am 25.05.2012

Anlagen

Anlage A:	Relevante Textpassagen der geführten Experteninterviews	Seite XXI
A 1:	ERGENZINGER Rico, 08.05.2012	Seite XXI
A 2:	GIES Steffanie, 15.05.2012	Seite XXIV
A 3:	ANGELBECK Bettina, 22.05.2012	Seite XXV
A 4:	HOFFMANN Stefan, 25.05.2012	Seite XXVI
Anlage B:	Ziele der Absatzpartner in einem Distributionssystem	Seite XXVII
Anlage C:	Vor- und Nachteilen der gängigsten Vertriebskanäle	Seite XXVIII
Anlage D:	Überblick FOC in Deutschland 2012	Seite XXX
Anlage E:	Charakteristika diverser 'Off-Price-Vertriebstypen'	Seite XXXI
Anlage F:	Vergleich von Angebotsformen des Einzelhandels	Seite XXXII
Anlage G:	SWOT-Analyse	Seite XXXIII
Anlage H:	Vertriebspräsentation Holy AG	Seite XXV
Anlage I:	Bilder von Cross-Verweis-Maßnahmen der OCM	Seite XLI
Anlage J:	Corporate Website der OCM	Seite XLV
Anlage K:	Online-Shop der OCM	Seite XLVIII
Anlage L:	Benchmark Online-Shop von Multi-Channel-Händlern	Seite LI

Anlage A: Relevante Textpassagen der geführten Experteninterviews

Die vollständigen Interviews, sowie der jeweilige Fragen-Leitfaden, sind auf der beigelegten CD zu finden.

A 1: ERGENZINGER Rico, 08.05.2012**Experteninterview mit Herrn Rico Ergenzinger, Betreiberexperte bei der Firma Holy AG als Retail-Manager des stationären Outlets, geführt am 08.05.2012**

>>Wie beurteilen Sie den deutschen FOC Markt? | Wie groß ist das Potential des Marktes<<

„In Deutschland gibt es vier große Outlet Betreiber: Mc Arthur Glen, Value Retail, Neinver und OCI. Daneben gibt es einige kleinere Fabrikverkaufsentwicklungen an historisch gewachsenen Standorten, (wie OCM) jedoch mit geringerem Wachstum (z.b. Fischhalle Geislingen WMF, oder Seemaxx Radolfzell Schiesser)

Ursprünglich kommen FOC aus USA, von den USA ging die Vertriebsform langsam nach England über und von England zu kontinental Europa. Mittlerweile schließen jedoch in den USA seit einigen Jahren teilweise die FOC wieder aufgrund von Übersättigung. Durch eine limitierende Gesetzgebung im Genehmigungsverfahren von FOC in Deutschland, gibt es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern bisher Outlets in der geringsten Dichte – die Zahl wird aber künftig wachsen. Dadurch ist in Deutschland das Potential für FOCs am größten. Auch für 2012 und 2013 sind weitere FOC in Deutschland geplant u.a. in Soltau und Neumünster. Darüber hinaus bauen bestehende Center kontinuierlich Fläche an. Der deutsche Konsument ist außerdem sehr kaufkräftig. Teilweise siedeln FOC Betreiber an Grenzen Deutschlands an, um die Kaufkraft der Deutschen nutzen zu können und aber das schwierige Genehmigungsverfahren in Deutschland umgehen zu können. Es wird künftig mehr Outlets geben, teilweise nach jahrzehntelangen Verfahren. In Neumünster bspw., 1h von Hamburg entfernt, eröffnet Ende 2012 nochmals ein neues FOC durch Mc Arthur Glen.“

>>Allgemeines über die OCM / Was macht die Holy AG / Was ist deine Aufgabe
Wie positioniert sich das Unternehmen im Bereich Outlet Strategie online/offline:<<

„Im stationären Outlet positioniert sich die OCM ganz klar durch große Verkaufsflächen, ein breites und tiefes Warensortiment in der OCM, sowie die Integration der Outlet Stores in die Stadt Metzingen, das in Metzingen einzigartig ist. Ermöglichen kann dies die OCM seinen Kunden durch Verkaufsflächen der Marken bis zu 4.500m², durchschnittlich 600m². Um dem Kunden ein breites und tiefes Sortimentsangebot zu ermöglichen, bieten wir den Markenherstellern Verkaufsflächen mit mindestens 600m², dafür haben wir aber insgesamt weniger Marken im FOC – dieses Konzept bringt entscheidende Wettbewerbsvorteile und ist in Deutschland einzigartig. Natürlich gibt es auch Stores wie z.b. Accessoires Konzepte oder Uhren und Schmuck Geschäfte die weit kleiner sind.“

>>Wie sehen die Partnerschaften mit den Marken aus | Unterschiede im Full-Price-Geschäft<<

„Es wird Wert gelegt auf eine gute Zusammenarbeit, Kompetenz der Marke und die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen Herstellermarke und Betreiber. Das gemeinsame Ziel besteht darin, die Umsatzentwicklung zu steigern. Dabei übernimmt der Betreiber das Marketing für die Herstellermarken der OCM. Die Aufgabe der Marke ist der Verkauf ihrer Ware, den Service und eine gute Beratung sowie Warenpräsentation.“

>>Wie schätzen Sie die Motivation für FOC aus Sicht von Betreiber, Hersteller und Käufer ein<<

„Betreiber: Der Kunde ist in unserem Fall der Hersteller, welchem wir einen Marktplatz in Form eines Problemlösungsangebotes bieten.

Hersteller: Warenüberhänge müssen kontrolliert abverkauft werden - früher wurde die Ware nach Ost-Europa verkauft, was aber nicht einem kontrollierbarem Kanal entspricht. Das bedeutet, dass es gut passieren konnte, dass die Ware ein halbes Jahr später wieder im Supermarkt in Deutschland zu finden war. Das ist natürlich extrem Image schädigend. Die Outlet-Shops ermöglichen den Markenherstellern, Überhänge kontrolliert abzuverkaufen und die Fachgeschäfte für aktuelle Kollektionen frei zu halten. Zusätzlich ist die schon mal erwähnte Markenbildung in Outlets heutzutage ein positiver Nebeneffekt.

Kunde: Die Produkte sind das ganze Jahr über billig. Das heißt der Kunde profitiert das ganze Jahr über von einer Preisattraktivität gegenüber dem Einzelhandel. Außerdem wird der Outlet Besuch oft auch als Reiseziel geplant.“

>>Was ist bei der Auswahl von Segmenten, Marken und Produkten entscheidend
Welche Marken braucht ein Center | Markenmix | Unterschiede online/offline<<

„Für uns ist es wichtig, dass eine Marke ein international renommiertes Ansehen hat, da Metzinger nicht nur vom regionalen und nationalen Kunden lebt, sondern auch von den ausländischen Kunden.

Man muss jedoch aufpassen, Marken die ein gutes Wholesale Geschäft betreiben, erweisen sich nicht gleichzeitig als gute Outlet Marke. Eine Marke kann zwar gut sein, jedoch hat ggf. die Marke nicht die Kompetenz ein Outlet professionel zu betreiben.

Die Zielgruppe online und offline unterscheiden sich teilweise, daher kann sich auch der Schwerpunkt im Markenmix unterscheiden. Für das stationäre Outlet ist der 'On-Stop-Shopping'-Gedanke (einmal hin alles drin) von ausschlaggebender Bedeutung. Dem Kunden soll ein mögliches breites Angebot in den unterschiedlichsten Warengruppen geboten werden, damit die Überwindung der Distanz (Anfahrt) dem Kunden so schmackhaft wie möglich gemacht wird. Der Online-Shop kann sich hier auch spezialisieren, da alle Shops direkt vor der Tür des Kunden sind. Das Luxus Ansehen von Marken ist relevant, da bspw. ein Prada Kunde eher bereit ist viel Geld auch für andere Marken auszugeben, als ein Esprit Kunde – der Prada Kun-

de wird mehr Geld auch für andere Marken ausgeben, da er in der Regel über eine höhere Kaufkraft verfügt und mehr Wert auf Marke legt.“

>>Wie würden Sie das Warensortiment in der OCM beschreiben<<

„2. Wahl kann sich heute kaum mehr eine Marke leisten, da wie erwähnt, auch der Outlet Verkauf markenbildend ist. Outlets bieten zwar Ware der Vorsaison „Spiegelsaison“ an – d.h. nicht verkaufte Ware von P&C der SK 2011 wird 2012 dann im Outlet verkauft. Aber auch das Warensortiment eines FOC kommt immer näher an Trends aus aktuellen Modezeitschriften heran, da die Kollektionszyklen der Hersteller immer kürzer werden und die Warenüberhänge immer größer. Dadurch ist auch in einem FOC aktuelle Saison- und Trendware garantiert – der Shop-Fit ist heutzutage derselbe wie der eines Department Stores im Einzelhandel.“

>>Aktuelle Entwicklungen und Keytrends von FOC | Trading-Up-Prozess in den letzten Jahren<<

„Heutzutage gelten Outlets als markenbildend bzw. werden durch die Marken heute markenbildend eingesetzt um z.B. auch neue Kundengruppen an die Marke heranzuführen. Durch Outlets kann man den Leute die Schwellenangst nehmen in einen Premium-Store zu gehen. Außerdem finden sich bis auf den Preis heute kaum noch Unterschiede zum EH – Outlets nähern sich dem Full-Price-Geschäft im Bezug auf Shop-Fit, Service&Beratung und Warenpräsentation immer mehr an. Der Shop-Fit könnte derselbe wie der eines Mono-Markenshops sein – teilweise belegen die Marken in FOC richtige Flagship Stores. Die Marken investieren heute viel mehr Geld in Ihre Outlet Stores als früher – das liegt daran, dass die Marken begriffen haben, dass auch Outlets zum Gesicht der Marke zählen. Ein schlecht geführter Outlet Store, schädigt dem Image der Marke – da der Kunde das negative Gefühl letztendlich nicht mit dem Outlet Store, sondern mit der Marke in Verbindung bringt. Das größte Differenzierungsmerkmal liegt heute fast nur noch im Preis. Im Vgl. zum EH ist die Ware in FOC preiswerter, mindestens 30-70% reduziert, was aber nicht heißt, dass die Ware gleichzeitig billig ist.“

A 2: GIES Steffanie, 15.05.2012

Experteninterview mit Frau Steffanie Gies, Handelsexpertin aus dem Off-Price-Geschäft im Bereich Einkauf, geführt am 15.05.2012

>>Inwiefern können Outlets für eine Marke Markenbildend sein<<

„Ich denke das Image der Marke kann auf jeden Fall gefördert werden, weil man durch ein Outlet auch jeden Kunden anwerben kann, oder für sich interessieren kann, den man normalerweise nicht hat. Bsp. Strenesse – bin ich mir fast sicher, dass auf der Einkaufsstraße viele Menschen vorbeigehen werden und sich auch gar nicht trauen würden reinzugehen und sich denken das ist sowieso viel zu teuer. Erst durch ein Outlet gehen Kunden rein um die Marke zu entdecken und mit der Marke in Kontakt zu treten. Dann merken sie vll. auch, dass sie sich getäuscht haben. Man kann auch ein neues Image vermitteln. Das bedeutet, durch ein FOS trau-

en sich mehr Kunden mit einer Marke in Kontakt zu treten, da in FOC die Hemmschwellen geringer sind. Auf der Einkaufsstraße in einem Filialgeschäft, ist die Hemmschwelle viel höher und der Kunde traut sich oft nicht in das Geschäft zu gehen. Also ich sehe das nicht als Konkurrenz sondern eine Ergänzung. Aber ein FOC sollte nicht zu nahe an einem EH liegen. Ich denke nicht dass sich Geschäfte gegenseitig beeinträchtigen. Ein Kunde der nach Metzingen kommt, kommt sowieso nach Metzingen und hätte nicht stattdessen sein Geld in Stuttgart ausgegeben. Keine Gefahr und auch nicht fürs Markenimage.“

A 3: ANGELBECK Bettina, 22.05.2012

Experteninterview mit Frau Bettina Angelbeck, Markenhersteller-Expertin als Storemanagerin des Escada Outlet Stores in der OUTLETCITY METZINGEN, geführt am 22.05.2012

>>Können Sie den oft genannten Trading-Up-Prozess von FOS bestätigen<<

„In den letzten Jahren haben sich Outlets wahnsinnig entwickelt: die Geschäfte sind sehr hochwertig geworden, der Unterschied zum Retail wird immer kleiner. Früher waren es Regale in den Stores, heute sind es richtig tolle Geschäfte. Auch der Anspruch wird immer größer, von einem Outlet Kunden selber. Heutzutage wird sehr viel mehr von den Firmen in FOS investiert, als vor ein paar Jahren. Früher wurde eben die Verkaufsfläche angemietet und dann wurden die Regale mit Ware befüllt. Aber heute überlebt man damit auch nicht mehr. Da muss man mittlerweile auch was tun, da der Anspruch auch von den Kunden sehr groß ist. Im Vergleich – heute erwarten schon viele Kunden von FOS dasselbe Serviceniveau, welches sie auch im Retail-Geschäft bekommen. Vor Jahren waren Verkäuferinnen noch viel mit Ware einräumen und solchen Sachen beschäftigt, mittlerweile ist der Bedienungsanteil auch sehr hoch geworden.“

>>Denken Sie dass der Kunde von heute auch von einem Outlet erwartet dass es online ist<<

„Ja auf jeden Fall. Wir sehen mittlerweile auch schon die Entwicklung, dass wir immer mehr zuschicken müssen. Dass Kunden, die vielleicht ein halbes Jahr vorher einen Artikel im Shop gesehen haben anrufen und sich diesen in der passenden Größe bestellen. Der Drang ist unglaublich hoch mittlerweile an Paketen. Aber das liegt auch daran, dass wir nicht nur regionale Kunde haben, sondern schon auch viele Kunden die eher überregional oder aus dem Ausland kommen. Die regionalen Kunden sind nicht die, die richtig fetten Bons bei uns machen. Das sind eher die die weiter weg wohnen und vielleicht ein oder zwei mal im Jahr in die OCM fahren und zu uns zum einkaufen kommen. Klar diese Fragen auch nach wie es mit den Preisen aussieht aber dann kommen sie und kaufen ein. Dann haben sie vielleicht noch etwas vergessen oder haben es sich doch noch anders überlegt – aber das sind dann auch Kunden die schon über Jahre Escada Artikel einkaufen und ihre Größe kennen und wissen wenn ich mir die Hose von Escada Sport bestelle dann passt diese auch. Aus dieser Sicht ist auf jeden Fall großes Potential für einen Online-Outlet der OCM vorhanden. Wir haben auch Kunden die wir ein einziges mal gesehen haben die seitdem über das Telefon bestellen. Dann schicken wir eine Aus-

wahl zu und den Rest schicken Sie an uns zurück. Aber diese Kunden machen die richtig fetten Bons. Für uns als Marke ist das natürlich ein riesiger Aufwand. Wir haben sogar mal für Kunden aus dem Ausland Fotos gemacht, die Fotos zugeschickt und die Kundin hat anhand der Fotos Ware bestellt. Aber diese Kunden können dann auch blind Escada kaufen.“

A 4: HOFFMANN Stefan, 25.05.2012

Experteninterview mit Herrn Stefan Hoffmann, Betreiberexperte bei der Firma Holy AG als Geschäftsführer Online-Business, geführt am 25.05.2012

>>Wie würden Sie das Warensortiment beschreiben online und offline<<

„Das Warensortiment muss mehrere Teile einstellen und es muss auch permanent was da sein. Der Kunde erwartet nicht, dass es jeden Tag ein super Sortiment gibt, sondern er schaut mehrfach rein. Immer wenn er reinschaut muss aber genug Ware im Shop sein. Wenn mal mehr, mal weniger drin ist, stört den Kunden das nicht – das sehen wir ja auch jetzt schon real im Online-Betrieb: Von denen die gestern nach dem zweiten Newsletter in den Shop geschaut haben, war die Hälfte die letzte Woche auch schonmal im Shop. Das sind eben so Schnäppchen Leute die schauen gibt es ein Schnäppchen und schlagen dann zu. Aus dieser Logik abgeleitet, glaube ich nicht, dass immer volle Regale und top Ware geboten werden müssen, es wird immer mal mehr mal weniger sein, aber es muss was da sein mit einem attraktiven Preis. Da kann man auch sagen das Internet Off-Price Gefüge ist einfach ein anderes als im klassischen Outlet. Im Internet ist das Off-Price Gefüge ein anderes als im klassischen Outlet. Während sich im Stationärgeschäft die Ware mit Reduzierungen von 40% verkaufen lässt, braucht man im Internet Reduzierungen von 55%. Das gesamte Preislevel ist im Internet durch die Shopping-Clubs etwas verdorben.“

>>Welches sind für die OCM die größten Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt<<

„Schon vor dem Shop-Launch besuchten über 1.000.000 Besucher jährlich die Unternehmenswebsite der OCM. Das heißt das Potential auf Kundenseite ist auf jeden Fall vorhanden. Die größte Herausforderung für uns als Betreiber sind außer Frage die Anzahl der Marken, sowie Qualität und Preis der Ware.“

>>Wie sehen veränderte Wettbewerbsstrukturen durch das Internet aus<<

„Die Shopping-Clubs sind die Hauptwettbewerber eines Factory Outlet Centers und natürlich auch ein Zalando der sehr viele Marke einkauft und gegen ende der Saison sehr viel abpreist, zu -40-50% ist natürlich auch ein Konkurrent. Man muss klar sagen sagen, dass das Internet ein Off-Price Medium ist – 80% der Einkäufe die im internet getätigt werden, sind Off-Price Einkäufe, der Kunde sucht im Internet nach Schnäppchen.“

Anlage B: Ziele der Absatzpartner in einem Distributionssystem

Ziele	Hersteller	Handel
Produktpolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- und Markenimage • Hohe Innovationsrate • Förderung der Hersteller-marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsimage • Gemäßigte Innovationsrate • Förderung von Eigenmarken
Distributionspolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Große Bestellmengen • Hohe Distributionsdichte • Günstige Platzierung der Marke • Präsenz des Herstellersortiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Lieferung auch kleinerer Mengen • Selektive und exklusive Distribution • Gleichmäßige Platzierung der Produktlinie • Präsenz ausgewählter Marken
Kommunikationspolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung oder Stabilisierung der Markentreue • Überregionale Markenbekanntheit • Schaffung von Markenpräferenzen • Bildung positiver Einstellungen • Profilierung der Markenpersönlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung oder Stabilisierung der Händlertreue • Regionale Markenförderung • Profilierung der Einkaufsstätte • Erhöhung der Kaufbereitschaft • Kommunikative Förderung komplementärer Produkte
Kontrahierungspolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Seriöse Preisaktivität • Einheitliche Endverbraucherpreise • Angemessene Handelsspanne 	<ul style="list-style-type: none"> • Punktuell aggressive Preispolitik • Punktuelle Preisdifferenzierung • Hohe Handelsspanne

Eigene Darstellung in Anlehnung an FEINEN P.J.Thomas: 2007, S.85

Anlage C: Vor- und Nachteilen der gängigsten Vertriebskanäle

Stationärgeschäft	VORTEIL	NACHTEIL
Aus Handelssicht	<ul style="list-style-type: none"> • POS-Maßnahmen • Kundenevents • Warenpräsentation für Impulskäufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsmitarbeiter
Aus Kundensicht	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beratung • Sicherheit • Produkte zum anfassen • Hoher Servicegrad 	<ul style="list-style-type: none"> • Feste Standorte & Öffnungszeiten • Parkplatzsuche & Zeit
Internet	VORTEIL	NACHTEIL
Aus Handelssicht	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Präsenz • Gewinnung von Kundendaten → Personalisierte Angebote „One-to-one-Marketing“ • Cross- / Up-Selling • Flexibilität • Möglichkeiten der künstlichen Verknappung Bsp. Zeitdruck • Kundenorientierte Geschäftsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Technischer Aufwand • Wettbewerb mit bisher branchenfremden Anbietern • Retoure
Aus Kundensicht	<ul style="list-style-type: none"> • 24/7 Verfügbarkeit • Verfügbarkeit von jedem Ort → Flexibilität & Unabhängigkeit • Höherer Informationsgehalt • Zeit- und Kosteneinsparung • Größere Auswahl und Vergleichbarkeit von Angeboten und Produkten • Individuelle Angebote • Markttransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein physischer/haptischer Kontakt mit Produkten • Sozialer Aspekt beim Einkauf fehlt • Mögliche Schwierigkeiten bei Bezahlung, Versand & Retoure • Ggf. Mindestbestellwert und zusätzliche Kosten wie Versand

Versandhandel	VORTEIL	NACHTEIL
Aus Handelssicht	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufanreize schaffen • Große Chance den Kunden zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Produktionskosten • 'Next Generation' wächst mit Internet auf • Aufwand langfristig nicht mehr rentabel
Aus Kundensicht	<ul style="list-style-type: none"> • Für wenig Technikaffine Kunden einfacher • Internetzugang nicht nötig • Erlebnis durch Blättern und stöbern (Magazinartiger Aufbau) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Suchfunktion • Komplizierter Bestellvorgang • Keine Zoom-Funktion • Keine Produktbewertung von anderen Kunden • Kein direkter Vergleich
Mobile Commerce	VORTEIL	NACHTEIL
Aus Handelssicht	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Käufergruppen • 'Location-Based-Services' 	<ul style="list-style-type: none"> • Website muss optimiert werden auf alle mobilen Endgeräte • Marketing muss auf neuen Kanal angepasst werden
Aus Kundensicht	<ul style="list-style-type: none"> • Information jederzeit und von jedem Ort abrufbar • Produktvergleich im stationären Geschäft mittels Barcode-Scan 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger komfortabel • Mobiles Internet und Netzabdeckung notwendig

Eigene Darstellung

Anlage D: Überblick FOC in Deutschland 2012

FOC	Betreiber	Standort	Fläche in m²	Bemerkung
Wertheim Village	Value Retail	Wertheim	13.800	Geöffnet 2003
Ingolstadt Village	Value Retail	Ingolstadt	15.200	
Designer Outlet Wolfsburg	Outlet Centres International (OCI)	Wolfsburg	9.000	Geöffnet 2007
Designer Outlet Zweibrücken	Neinver	Zweibrücken	21.000	Geöffnet 2006, früherer Betreiber war OCI – seit 2009 Neinver
Neumünster	Mc Arthur Glen	Neumünster	15.000	Geöffnet 2012
McArthurGlen Berlin	Mc Arthur Glen	Wustermark	16.500	Geöffnet 2009
A2 Outlet Center	Jones Lang LaSalle	Hermsdorf	10.400	Geöffnet 2008
Designer Outlet Soltau	ROS Retail Outlet	Soltau	13.500	Eröffnung 2012
Wustermark	Mc Arthur Glen	Brandenburg	16.500	Geöffnet 2009
Hermsdorf	A2 Outlet Center	Sachsen-Anhalt	10.400	Geöffnet 2008

Eigene Darstellung in Anlehnung an ECOSTRA: 2012, S.7 ff.

Anlage E: Charakteristika diverser 'Off-Price-Vertriebstypen'

Typ	Charakteristika
Klassischer Fabrikverkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufseinrichtung in der Nähe einer Produktionsstätte (teilweise räumlich integriert) • Verkaufsräume gehören überwiegend dem Hersteller • Verkaufsfläche zwischen 50 und 1.000m² • Verkauf von Waren aus eigener Produktion (Markenware) • Sortiment setzt sich zusammen aus 2.-Wahl-Ware, Retouren und Warenüberhängen • Hoher Textilanteil • Verkauf hat gegenüber Produktion nur geringe Bedeutung • Keine attraktive Warenpräsentation
Off-Price-Store	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf über klassischen Einzelhandel • 30-70% unter UVP des Herstellers • Warenangebot: Artikeln mehrerer Hersteller und verschiedener Marken • Sortiment: Produktionsüberhängen, Auslaufmodellen, teilweise auch reguläre Ware • Ware ist bis zum Verkauf im Eigentum des Betreibers • Teilweise häufiger Sortimentswechsel und Problem der Warenverfügbarkeit
Factory Outlet Store	<ul style="list-style-type: none"> • Direktverkauf der Hersteller in eigenbetrieblenen, angemieteten oder herstellereigenen Ladeneinheiten • Attraktive Warenpräsentation und Aufwertung des Leistungsangebotes • Sortiment besteht aus Ware der vergangenen Saison, 2.-Wahl-Ware, Auslaufmodelle, Produktionsüberhänge • Hoher Textilanteil • Ware ist beim Verkauf im Eigentum des Herstellers
Factory Outlet Center	<ul style="list-style-type: none"> • Großflächiger Zusammenschluss mehrerer Hersteller mit einer Verkaufsfläche von 10.000m² • wird von einem professionellen Center Management betrieben • Hersteller mieten und betreiben eigene Ladeneinheiten • Die Koordination, Organisation und Marketing übernimmt der Betreiber • Sortiment: Produktionsüberhängen, Auslaufmodellen, teilweise Sonderanfertigungen • Mittel bis hoher Textilanteil neben Schuhe, Beauty und Haushaltswaren • Die Gestaltung ist ähnlich zu Shopping-Centern: einheitliche Architektur, attraktive Warenpräsentation, Shopping-Erlebnis in Verbindung mit Gastronomie- und Freizeiteinrichtungen
Shopping-Club	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsaktionen • Ware der Marken wird erst gekauft nach Ende einer Aktion • Lange Lieferzeiten für Kunden • keine markenübergreifende Bestellung • größtenteils B-Marken • meist gemixtes Warenangebot an Fashion, Home&Living, Beauty und Elektronik

Anlage F: Vergleich von Angebotsformen des Einzelhandels

	Warenhaus	Kaufhaus	Fachmarkt	Fachgeschäft	Off-Price-Handel	Fabrikverkauf	Hersteller-filialbetriebe
Betreiber	Handel	Handel	Handel	Handel	Handel	Hersteller	Hersteller
Standorte	Innenstädte, Einkaufszentren	Innenstädte, Einkaufszentren	Grüne Wiese und Einkaufszentren, auch Innenstädte	Innenstädte, Stadtteile und Einkaufszentren	Innenstädte, Stadtteile und Einkaufszentren	Meist Produktionsstandorte	Innenstädte, Stadtteile und Einkaufszentren
VK-Fläche	Großflächig	Mittel- bis großflächig	Meist großflächig	Kleinflächig	Unterschiedlich	Mittel- bis großflächig	Klein- bis mittelflächig
Anteil Textil	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch	Unterschiedlich	Hoch	Hoch
Anteil Markenware	Mittel bis hoch	Unterschiedlich, teilweise Eigenmarken	Bei Textilien eher gering	Hoch	Unterschiedlich (z.T. Nicht erkennbar)	i.d.R. Nur Marken des Herstellers	i.d.R. Nur Marken des Herstellers
Anteil Warenüberhänge	Gering	Gering	Gering	Gering	Hoch	Hoch	Gering
Dimension	Breit und tief	Tief	Breit, oft auch tief	Tief, branchen- oder bedarfsgruppenspezifisch	Geringe Tiefe	Unterschiedlich, teilweise Zukaufware	Geringe Breite
Vollständigkeit	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
Preise	Tendenziell hoch	Mittel bis hoch	Niedrig bis mittel	Hoch	Off-price	Großer Teil Off-Price	Mittel bis hoch, aber: Wegfall der Handelsstufe
Bedienung, Service und Dienstleistungseinrichtungen	Selbstbedienung, relatives hohes Serviceniveau, häufig Dienstleistungseinrichtungen	Überwiegend Vorwahl bis Bedienung	Selbstbedienung und Vorwahl, meist Beratung auf Wunsch	Bedienung (auch Selbstbedienung und Vorwahl möglich), Beratung, Service	Selbstbedienung und Vorwahl, tendenziell niedriges Serviceniveau	Überwiegend Selbstbedienung, wenig Service	Bedienung, (auch Selbstbedienung und Vorwahl), Beratung, Service

Eigene Darstellung in Anlehnung an LAUSBERG Isabel Christine: 2002, S.33

Anlage G: SWOT-Analyse

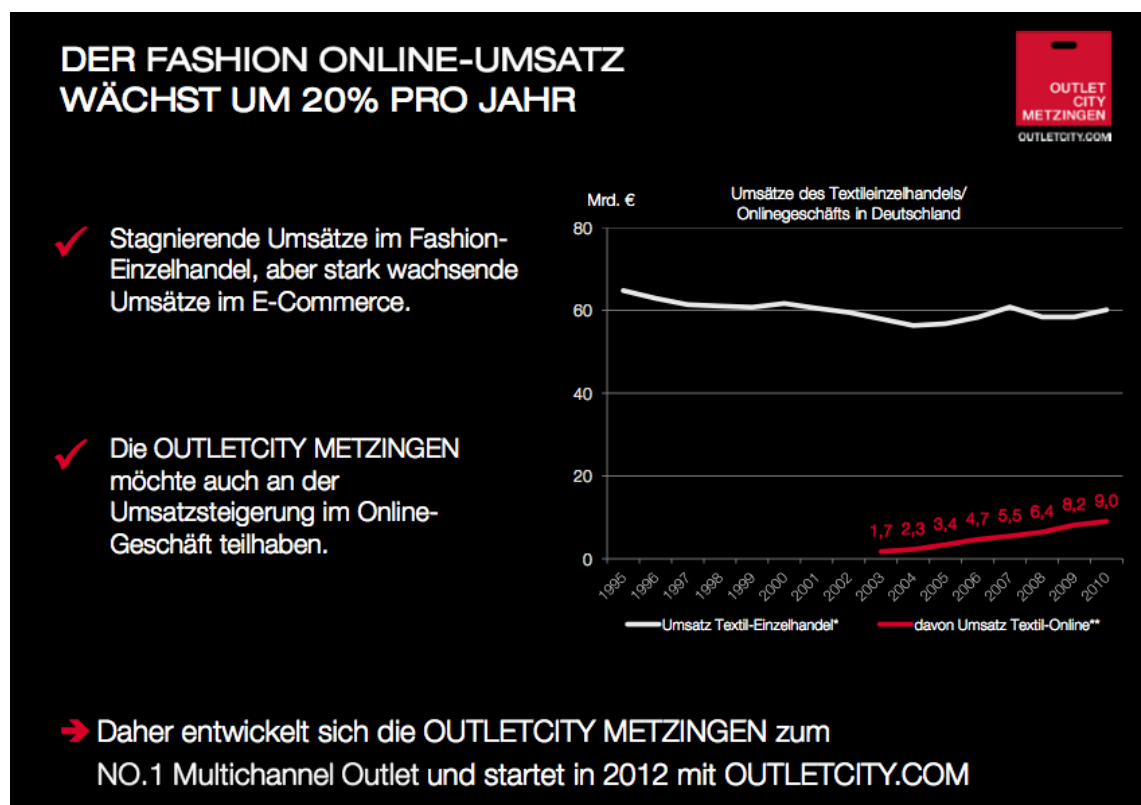
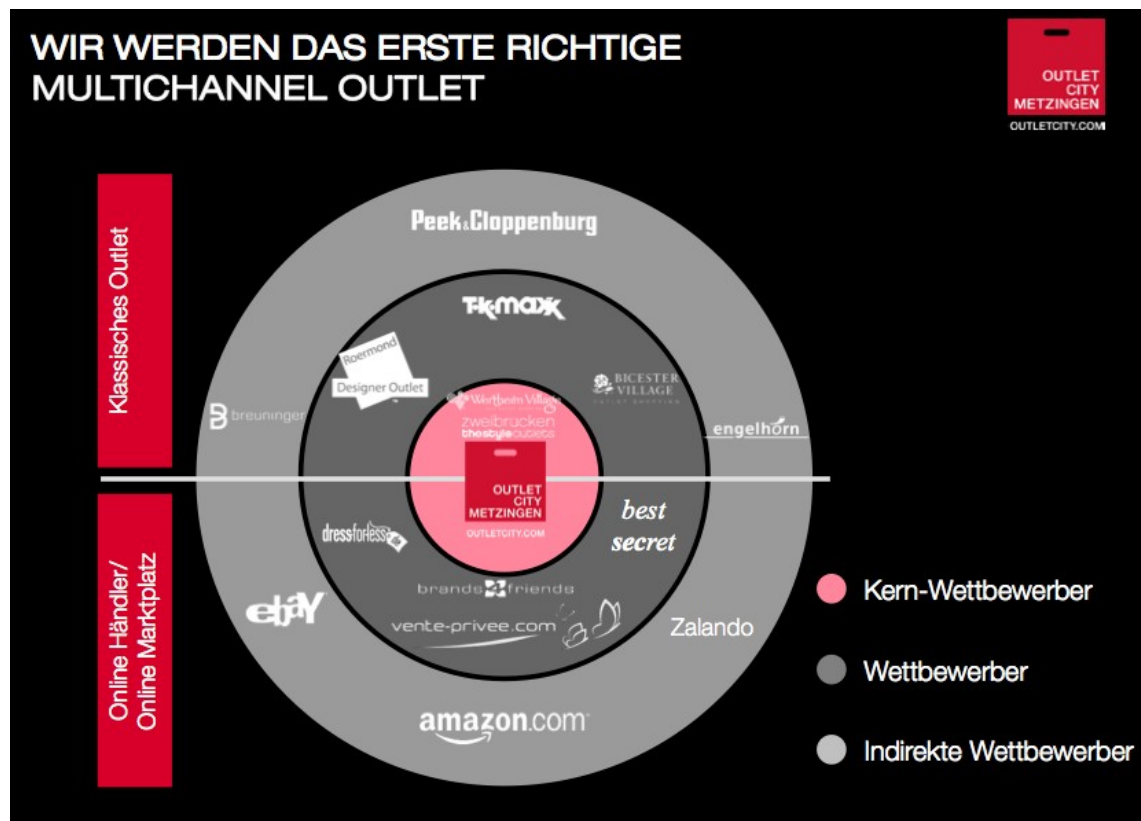
	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
BETREIBERSICHT	<ul style="list-style-type: none"> - Globale Präsenz - vertrauen in Shop durch stationäres Outelt - Erlebnisausrichtung wird verstärkt - MC bietet dem Kunden ein abgestimmtes, integriertes Leistungspaket mit gegebenenfalls individuellen Produktlösungen - Wiedererkennungswert - Konzept bisher einzigartig - Verändertem Kundenverhalten wird durch ein Mehrkanalsystem entgegengekommen, indem verschiedene Marketingkanäle die entsprechenden Kundenwünsche erfüllt. - Betreiber als Problemlöser und Full-Service-Dienstleister - Ziel: Mehrwert für Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> - kein einheitliches Kassensystem → kein einheitliches, kanalübergreifendes Warenwirtschaftssystem (für Datenabgleich zwischen den Kanälen) - keine Kanalübergreifende Kundeninformationen → integrierte E-Business Strategie benötigt - Einkaufsvorteile in Kanälen sollten vorhanden sein - Koordination der Kanäle in einem Outlet schwierig - Gleiches Sortiment - gleicher Preis - Service muss identisch sein - Viele Marken führen eigenen Outlet Shop im Internet - Konkurrenz im B2B Bereich wird größer - Viele Marken scheuen sich noch vor Internet aus Angst vor Imageverlust - weiterer Outlet Standort in Deutschland schwierig durch Gesetzgebung - evtl. Fehlen von notwendigen esourcen zum Aufbau einer MCS - Kanäle nicht vollständig integriert (bsp. Retoure) Aber: dadurch dass OCM nur einne Standort hat und für viele Kunden die Entfernung groß ist ist das nicht sehr relevant für OCM
HERSTELLERSICHT	<ul style="list-style-type: none"> - Marke erreicht höhere Marge in einem kontrollierten Umfeld - Cross-Selling-Potential - Zusammenarbeit mit besten Brands schafft Einsparpotentiale für Marke - Online-Shop profitiert vom Offline-Traffic des stationären Outlets - Brand wird in reinem Fashion-Umfeld mit anderen bekannten Marken gestärkt → Attraktives Markenumfeld - kostengünstiger Absatzkanal - Kunde der Premiumware teuer ohne Anprobe einkauft, kennt sich mit der Marke aus (Bsp. Escada-Kundin ruft im Store an und bestellt) - Kein Aufwand - Ein Partner für zwei Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet schwer mit Exklusivität der Marken vereinbar - Marke steht nicht im Mittelpunkt - Online keine Eigenverantwortung
KUNDENSICHT	<ul style="list-style-type: none"> - Kunde wird dort abgeholt wo er es erwartet - hoher Kundenservice - Umfassendes Informations- und Leistungsangebot - Sicherheit bei Internetbestellung durch stationäres Geschäft - 	

	CHANCEN	RISIKEN
BETREIBERSICHT	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Internet kann Standort erweitert werden was stationär mit der Zeit schwieriger werden wird. - Synergieeffekte: Vorteile aller Kanäle vereinen → Wirtschaftlichkeit - Erhöhung der Konsumentenreichweite - Flexible Reaktionen auf Marktentwicklungen → Wettbewerbsvorteil - Neukundengewinnung und Kundenbindung - Lagezunahme - Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse - Erhöhte Kundendatengewinnung - Verbesserte Markttransparenz - Kunde wird über verschiedene Kontaktpunkte auf Unternehmen aufmerksam gemacht - Erhöhte Marktabdeckung - Umfassendere Erschließung von Marktpotenzialen - Steigerung der Kundenzufriedenheit - Durch Etablierung eines eigenen Vertriebs über das Internet, an dieser Umsatzverschiebung zu partizipieren - Abverkauf von Retouren des Online-Kanals in stationärem Sonderbereich 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhebliche Kosten und Investitionen - Shop muss Exklusivitätsstandard des stationären Outlets gerecht werden können - Marken sollten Freiraum zur Darstellung ihrer Markenidentität gegeben sein - Schwierigkeiten bei Implementierung - Kontrollverlust durch steigende Komplexität - Aufgabenkomplexität - Kannibalisierungseffekte - Neue Konkurrenzsituation - Verwirrung beim Kunden - Unzufriedenheit - Durch Preistransparenz im Internet wird die Ware vergleichbar mit der Ware anderer Anbieter → Preis muss an Preis der Konkurrenz angepasst sein - mangelnde Integration der Kanäle in ein einheitliches, integriertes Absatzkanalsystem - Negative Einkaufserfahrung des Kunden wird auf anderen Kanal übertragen - Konsument nutzt vermehrt Online-Shopping-Möglichkeiten → Bedrohung der traditionellen Absatzkanäle - Viel Restanten und Einzelteile im Online-Shop - Kein Interesse der Kunden - Retourenquote
HERSTELLERSICHT	<ul style="list-style-type: none"> - Synergieeffekte: Stationär und Online ergänzen sich - Up-Selling-Potentiale - Erschließung neuer Kundengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> - Preisrisiko durch reduzierte Preise im Internet (Bei festem Bestand) - Gefahr des Imageverlustes - Vergleichbarkeit der Ware da Preise anderer Anbieter nur einen Klick entfernt sind - Internet schwer mit Exklusivität der Marke vereinbar
KUNDENSICHT	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung des Kanalangebots aus Situation heraus - Abwicklung des Kaufprozesses über unterschiedliche Kanäle - Auf Unterschiedliche Wege mit Unternehmen in Kontakt treten 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr der Verwirrung des Kunden - Schlechte Erfahrung in einem Kanal kann auf gesamtes Angebot übertragen werden

Eigene Darstellung

Anlage H: Vertriebspräsentation Holy AG

Relevante Inhalte aus der Vertriebspräsentation der Holy AG



ERSCHLIESSUNG VON NEUEN UMSATZQUELLEN AUS DEM INTERNET



- > 10.000.000 der deutschen Internetnutzer kennen die OUTLET-CITY METZINGEN
- > 50% intensiveres Offprice-Online-Shopping durch die Metzingen Kunden
- > 60% würden häufiger in Metzingen einkaufen, wenn es ein Online Outlet geben würde
- > 65% erwarten online ein ähnlich breites Sortiment wie offline



...regelmäßig
in Metzingen einkaufen

Erhöhung Besuchsfrequenz
durch Online-Einkauf



...Metzingen kennen, aber
noch nicht in Metzingen
einkaufen

Erst Online-Einkauf,
dann Offline-Einkauf



...Metzingen nicht kennen

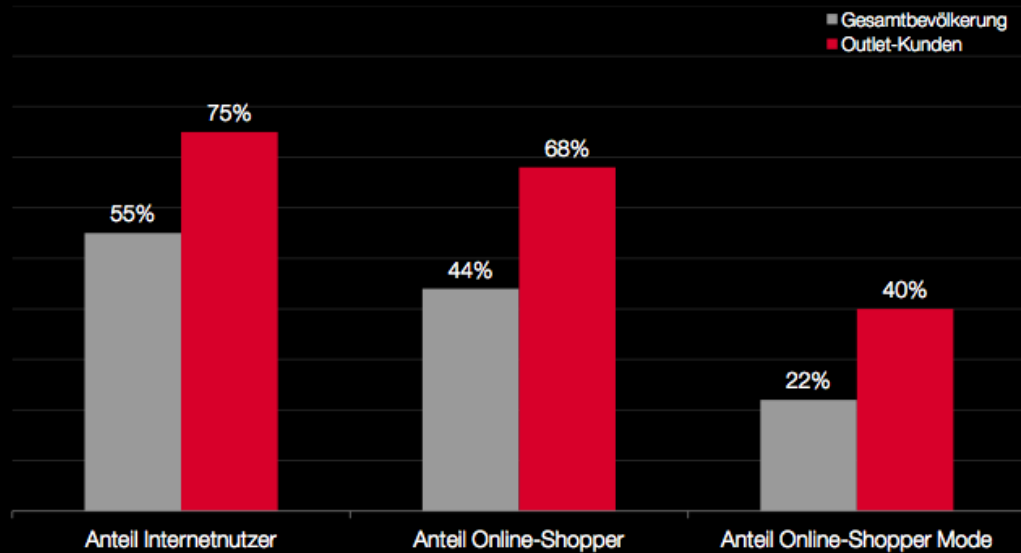
Image-Building OUTLET-CITY
METZINGEN,
dann Online-Einkauf,
dann Offline-Einkauf

DIESEL ONLINE TRAFFIC



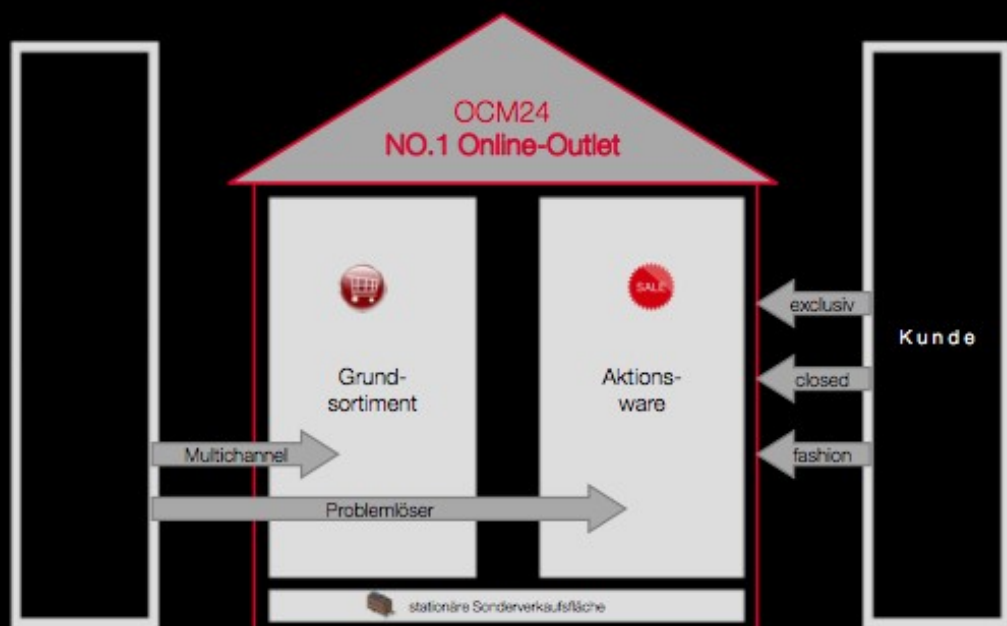
Google	
Suchvolumen pro Monat	
Diesel	74.000
Diesel online shop	5.400
Diesel online	590
Diesel outlet	1.600
Diesel sale	480
Diesel lagerverkauf	170
Diesel lagerverkauf	170

OUTLET KUNDEN SIND BEGEISTERTE ONLINE-SHOPPER



Quellen: TdW 2011 II, Menschen & Märkte, Strukturanalyse – Darstellung & Analyse dillingZ

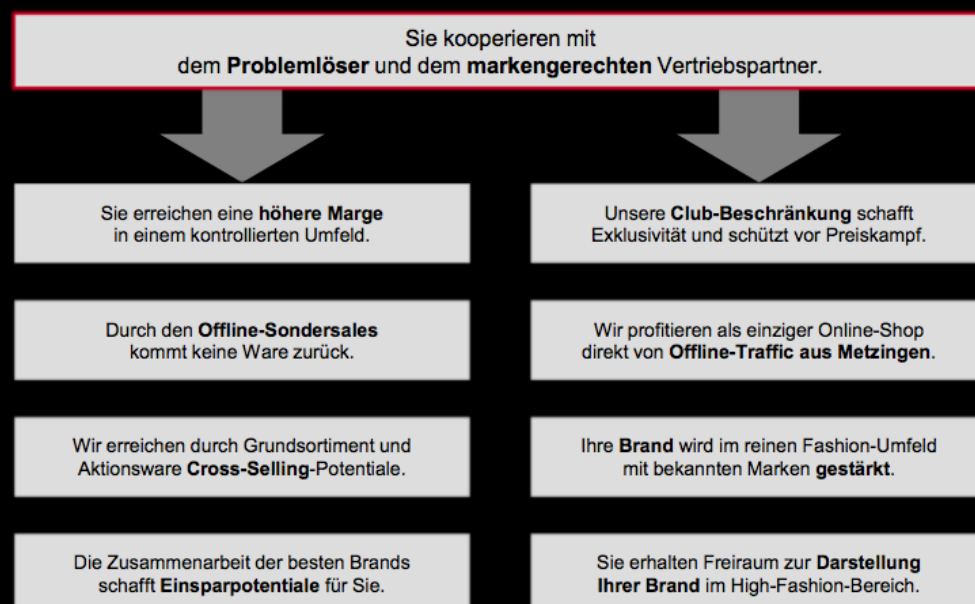
AUFBAU DES NO.1 ONLINE-OUTLETS



SIE STELLEN DIE WARE BEI, DEN REST ERLEDIGT DAS FASHION E-COMMERCE TEAM



IHRE VORTEILE IM NO.1 ONLINE-OUTLET



IHRE VORTEILE UND GARANTIEEN IM NO.1 MULTICHANNEL OUTLET:



✓ Geschlossene Warenzirkulation

Durch den geschlossenen Abverkauf Online und im Offline-Special Sale können Sie als Marke Ihre Ware sicher und leise abverkaufen.



✓ Volle Waren- und Preishoheit

Sie bestimmen die eingestellte Ware. Unser Team wird auf Wunsch jede Preisänderung garantiert mit Ihnen im Vorfeld abstimmen.



✓ Kein Aufwand

Sie stellen lediglich die Ware bei, um den Rest kümmern sich unsere Fashion- und E-Commerce-Experten.



✓ Erweiterte Zielgruppe

Sie erreichen den loyalen, zahlungskräftigen Metzingen-Kunden nun auch online deutschlandweit und können zudem neue Kunden für Ihr stationäres Outlet in Metzingen gewinnen.



✓ Hochwertiges, starkes Umfeld für Ihre Brand

Ihre Marke wird in einem hochwertigen, reinen Fashion-Design positioniert und gestärkt.

(Preview-Video unter: <http://www.youtube.com/watch?v=GH9UKMuHeJs>)



✓ Ein Partner für zwei Kanäle

Für das stationäre und das Online-Outlet steht Ihnen ein dedizierter Ansprechpartner zur Verfügung.

IHRE VORTEILE IM NO.1 ONLINE-OUTLET IM VERGLEICH ZU EINEM SHOPPING CLUB



Shopping Club		NO.1 ONLINE-OUTLET
geringerer Ertrag	Ertrag der Marke	mindestens +50% höherer Ertrag
Unkontrollierter Abverkauf (Aufkäufer)	Warenfluss	Kein Warenrückfluss durch OCM24-Sonderverkaufsfläche
Gemischtwaren	Markenumgebung	Textilien und Accessoires
Vorgegebene Landingpages	Mitbestimmung	Mitgestaltung und Freiräume für die Markendarstellung
Reines Online-Marketing	Geschlossene Plattform	Etablierte Offline - Kundenbeziehung
Bestimmt durch den Shopping Club	Waren- und Preiskontrolle	Kontrolle bei der Brand

OUTLET CITY METZINGEN OUTLETCITY.COM

OUTLETCITY.COM STATT SHOPPING CLUB: VORTEILE FÜR UNSERE KUNDEN



✓ Breites Multi-Brand-Sortiment

Unsere Kunden haben die Möglichkeit Artikel mehrerer Top-Brands in einer Order zu bestellen.



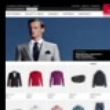
✓ Kurze Lieferzeiten

Die Ware wird aus dem Zentrallager innerhalb von 2-3 Tagen an den Endkunden versendet. Keine langen Wartezeiten wie bei bekannten Shoppingclubs.



✓ Große Fashionexpertise

Wir konzentrieren uns auf ein reines Fashion-Sortiment welches von Fashion-Redakteuren und erfahrenen Stylisten aufbereitet wird.



✓ High Fashion Look & Feel des Shops

Die hochwertige Darstellung der Produkte im Shop bringt den Kunden das Käuferlebnis von Metzingen nach Hause auf den Bildschirm.



✓ Glaubwürdigkeit

Wir setzen auf die starke, vertrauensvolle Verbindung zum Outlet-Standort Metzingen

NO.1 ONLINE-OUTLET STATT SHOPPING CLUB: VORTEILE FÜR UNSERE KUNDEN



Anlage I: Bilder von Cross-Verweis-Maßnahmen der OCM







Anlage J: Corporate Website der OCM


Sprache: DE

AKTUELLES MARKEN ANREISE TOURISMUS ONLINE SHOP

OUTLET CITY METZINGEN
OUTLET CITY.COM

ONLINE SHOP
Jetzt Premium Marken bis zu -70% online shoppen! Einfach mit E-Mail und Passwort anmelden und bis 31.07.12 versandkostenfrei bestellen.

JETZT SHOPPEN! >



BESUCHEN SIE UNS

MO-FR	10.00 - 20.00
SA	09.00 - 20.00

SONDERÖFFNUNGSZEITEN >

LAGEPLAN >

GESCHENKKARTE
Shoppingerlebnis verschenken >

JETZT ONLINE SHOPPEN >
Versand kostenfrei bis 31.07.2012

BURBERRY ESCADA DIESEL TOMMY HILFINGER adidas

Unternehmen Unsere Services Kontakt & Information Finden Sie uns auf


Sprache: DE

AKTUELLES MARKEN ANREISE TOURISMUS ONLINE SHOP

OUTLET CITY METZINGEN
OUTLET CITY.COM

OUTLET CITY METZINGEN > Aktuelles

EVENTS IN DER OUTLET CITY
FASHION & MUSIC
27. & 28.07.2012
Treffen Sie Stars aus Fashion & TV, internationale Musik-Acts, angesagte DJs und erleben Sie den einzigartigen Mix aus Mode und Musik!
MEHR ERFAHREN >



OUTLET CITY METZINGEN
FASHION & MUSIC 2012
»SWR3»DASDING»
27. & 28. JULI
BE PART OF IT!

EVENTS IN DER OUTLET CITY
27.07 - 28.07.2012
FASHION & MUSIC 2012
Musicals, Models, Laufsteg uvm.
28.10.2012
VERKAUFSOFFENER SONNTAG
13:00 - 18:00
27.12 - 29.12.2012
SHOPPING XXL
09:00 - 21:00

ONLINE SHOP
AUSGEWÄHLTE PREMIUM MARKEN JETZT AUCH ONLINE KAUFEN
JETZT KOSTENLOS ANMELDEN >

BIS ZU -70%

NEWSLETTER ABONNIEREN >

FACEBOOK >

AKTIONEN DER OUTLET STORES IN DER OUTLET CITY

SALE

AB SOFORT | BIS ZU 70% RABATT |
SALE IN DER OUTLET CITY METZINGEN
Ab jetzt ist großer Special Sale! In der OUTLET CITY METZINGEN erhalten Sie bis zu 70% Rabatt auf den Outlet Preis.
ZUM LAGEPLAN >

HUGO BOSS AB 26.03.2012 * | 70% RABATT |
SAMPLE STORE
HUGO BOSS Sample Store, Kanalstraße 18: Musterteile Men & Women 70% reduziert.
* Solange der Vorrat reicht
ZUM LAGEPLAN > **MEHR ERFAHREN >**

Sprache: DE

AKTUELLES MARKEN ANREISE TOURISMUS ONLINE SHOP

OUTLET CITY METZINGEN Marken

MARKENÜBERSICHT Alle LAGEPLAN

A ADIDAS ARMANI	G GOLFINO	N NIKE	T TIMBERLAND TOM TAILOR TOMMY HILFGER
B BALLY BASLER BOGNER BURBERRY	H HUGO BOSS	O O'NEILL OAKLEY	V VERO MODA / JACK & JONES
C CALVIN KLEIN JEANS CALVIN KLEIN UNDERWEAR CROCS	J JOOP!	P PEAK PERFORMANCE PEPE JEANS PETIT BATEAU POLO RALPH LAUREN PUMA	W WINDSOR. WMF WOLFORD
D DIESEL	L LACOSTE LEVI'S / DOCKERS LINDT * LORO PIANA	Q QUIKSILVER / ROXY	
E ER&SIE * ESCADA ESPRIT	M MARC O'POLO MAX MARA MILKA * MOVE	R REEBOK	
F FALKE FOSSIL		S SAMSONITE SCHIESSER SCHIESSER KIDS SEIDENSTICKER SIGIKID STRELLSON	

ESCADA

SALE

ONLINE KAUFEN

DAMEN - ESCADA

SALE

VERSAND KOSTENFREI
BIS 31.07.2012

Pepe Jeans

SALE

ONLINE KAUFEN

HERREN - PEPE JEANS

SALE

VERSAND KOSTENFREI
BIS 31.07.2012

SALE

ONLINE KAUFEN

VERSAND KOSTENFREI
BIS 31.07.2012

OUTLET CITY METZINGEN Marken ESCADA



ESCADA - ELEGANZ UND FARBE FÜR SELBSTBEWUSSTE FRAUEN

Das international renommierte Münchner Luxusmodelabel ESCADA bringt Extravaganz und Farbe in die OUTLET CITY METZINGEN. Das ganze Ambiente des ESCADA Outlet zeigt, wofür ESCADA Mode steht: schillernde Farben, Eleganz und Feminität, Selbstvertrauen und Lebensfreude in Verbindung mit höchstem Anspruch an Qualität. Das Angebot umfasst Kollektionen der Vorsaison in 1. Wahl und sehr gefragte Musterteile mit einer Preisersparnis von 40% bis 80% gegenüber dem ursprünglichen Verkaufspreis. Vor allem auf der Suche nach einem Balkkleid für den perfekten Auftritt ist oder sich mit einem Oskar-Kleid wie ein Star auf dem Red Carpet fühlen möchte, sollte im ESCADA Outlet ein wenig mehr Zeit einplanen. Mehr...



SALE

ONLINE KAUFEN

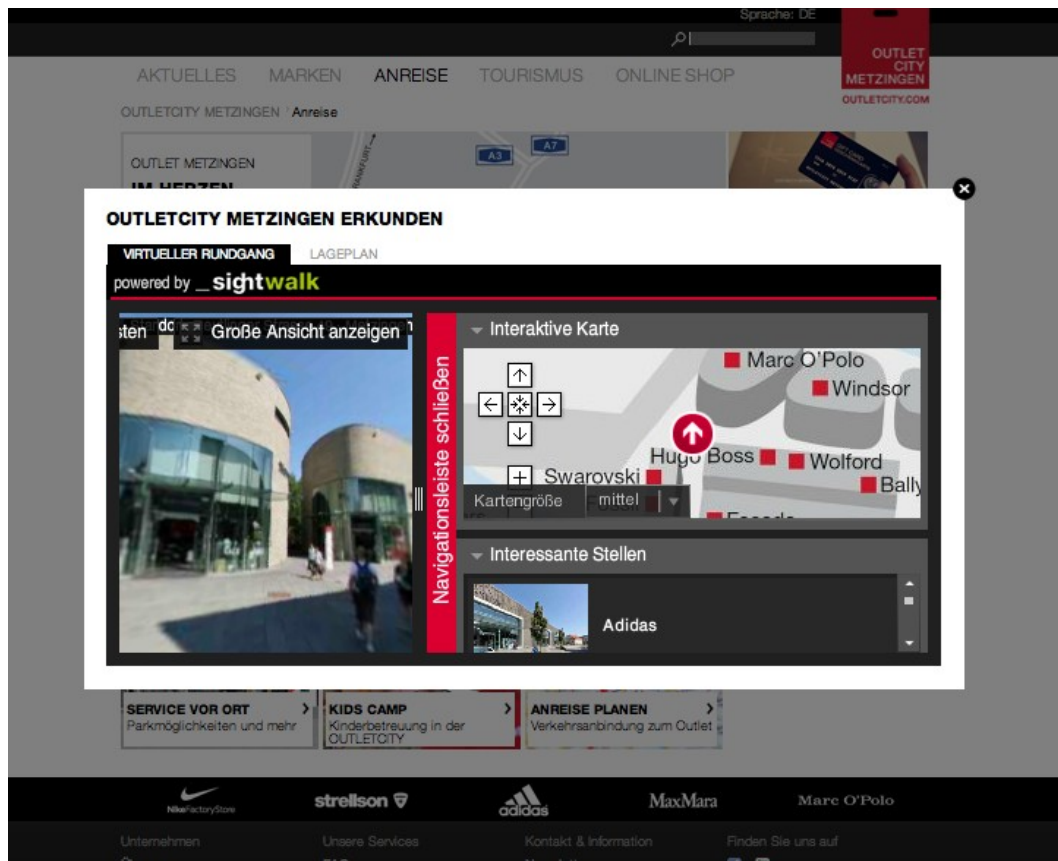
ESCADA

SALE

DAMEN - ESCADA

SALE

VERSAND KOSTENFREI BIS 31.07.2012



Anlage K: Online-Shop der OCM

DAMEN
HERREN

VERSAND KOSTENFREI
BIS 31.07.2012

OUTLET CITY METZINGEN
OUTLET CITY
METZINGEN
OUTLET CITY.COM

**DAMEN & HERREN
ONLINE SHOP**
Sind Sie bereits angemeldet und haben ein Passwort? Hier können Sie sich mit Ihren Zugangsdaten einloggen.
LOGIN

**PREMIUM
MARKEN BIS
-70%**

**JETZT ONLINE SHOPPEN BEI
OUTLET CITY METZINGEN**

- ✓ Bis 31.07.2012 bestellen und keine Versandkosten zahlen
- ✓ Alle Artikel sofort lieferbar
- ✓ Passt nicht? - Innerhalb von 14 Tagen kostenlos zurückschicken
- ✓ Einfach mit E-Mail und Passwort anmelden

**JETZT NEU ANMELDEN
UND BIS ZU 70% SPAREN**

Das Online Outlet für exklusive Designerschnäppchen
Sie sind auf der Suche nach hochwertiger Premium Wear, exklusiven Designer Marken und unglaublichen Schnäppchen? Dann genießen Sie jetzt alle Vorteile des Outlet Online Shops der OUTLET CITY METZINGEN und kaufen Sie Ihre Lieblingsmarken bequem von zu Hause aus. Sparen Sie täglich bis zu 70% gegenüber der unverbindlichen Preisempfehlung bei

Outlet Shopping für preisbewusste Trendsetter
Hier bekommen Sie nicht nur Fashion Trends zu einmalig günstigen Preisen, hier wird Shopping zum Erlebnis. Und um Ihnen die Suche nach dem perfekten Outfit zu erleichtern, haben Sie die Möglichkeit nach Größen, Farben, Preis und Styles zu suchen. In unserem Online Outlet Shop finden Sie garantiert Fashion, die zu Ihnen passt. Natürlich erfahren

WILLKOMMEN
LOGOUT | MEIN KONTO

WARENKORB (0)

DAMEN
HERREN

VERSAND KOSTENFREI
BIS 31.07.2012

OUTLET CITY METZINGEN
OUTLET CITY
METZINGEN
OUTLET CITY.COM

Online Shop · Aktionen Herren

STRENESE
**STRENESE
BUSINESS
BIS ZU -50%**

GANT
**GANT
SUMMER BBQ
BIS ZU -50%**

STRENESE
SALE

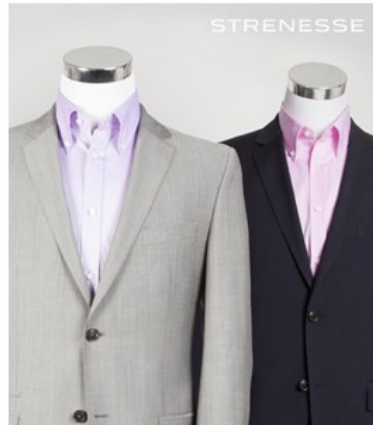
SALE

JOOP!

MUSTANG

Online Shop > Aktionen Herren > Strenesse

[ZURÜCK ZUR ÜBERSICHT](#)



STRENESSE
**BUSINESS
BIS ZU -50%**

Auch im Büro kommt Trendgespür gut an. Anzüge mit klassischen Schnitten, Hemden und Hosen mit frischen Farben lassen sich perfekt zur Business Outfits kombinieren. Beweisen Sie Ihr modischen Know-how mit der Strenesse Business Aktion.

50% WENIG AUF LAGER



STRENESSE
Grau-meliertes Anzug
UVP-€ 669,00 € 329,00

52% WENIG AUF LAGER



STRENESSE
Dunkelgrauer Anzug
UVP-€ 589,00 € 279,00

52% WENIG AUF LAGER



STRENESSE
Nachtblauer Anzug
UVP-€ 689,00 € 279,00

52% WENIG AUF LAGER



STRENESSE
Schwarzer Anzug
UVP-€ 689,00 € 279,00

52% WENIG AUF LAGER



STRENESSE
Schwarzer Anzug
UVP-€ 589,00 € 279,00

60% WENIG AUF LAGER



STRENESSE
Hemd in Blasseila
UVP-€ 99,00 € 39,00

Online Shop > Aktionen Damen > Windsor.

[ZURÜCK ZUR ÜBERSICHT](#)



WINDSOR.
COCKTAILPARTY

Suchen Sie das perfekte Kleid für laue Sommernächte? Mit der windsor. Cocktailparty Aktion zaubern Sie aus hochwertigen und luxuriösen Materialien mit raffinierten Schnitten, fließenden Stoffen und perfekten Passformen ein Sommeroutfit mit einer femininen Silhouette für jede Partyeinladung.

58%



WINDSOR.
Braunes Seidenkleid
UVP-€ 379,00 € 159,00

58%



WINDSOR.
Schwarzes Seidenkleid
UVP-€ 379,00 € 159,00

55%



WINDSOR.
Etui-Kleid in Rot
UVP-€ 399,00 € 179,00

55%



WINDSOR.
Schwarzes Etui-Kleid
UVP-€ 399,00 € 179,00

63%



WINDSOR.
Korallfarbenes Punkte-Kleid
UVP-€ 349,00 € 129,00

53%



WINDSOR.
Schwarzes Drapé-Kleid
UVP-€ 279,00 € 129,00

DAMEN
HERREN

VERSAND KOSTENFREI
BIS 31.07.2012

OUTLET
CITY
METZINGEN
OUTLET.CITY.COM

Online Shop > Aktionen Damen > Tommy Hilfiger > Kleid in Schwarz und Pink

ESCADA

ESCADA **80% REDUZIERT**
Kleid in Schwarz und Pink
~~€ 399,00~~ **€ 159,00**
inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten

GRÖSSE ... Noch 4 Artikel verfügbar!

1 **IN DEN WARENKORB**

KEY FACTS **BESCHREIBUNG**

MATERIAL

Trendiges Kleid mit kaschierendem Drapé
Farbe: black

- schmaler, asymmetrischer Schnitt
- großer Rundhals-Ausschnitt
- Wasserfall-Drapé im Rockvorderteil
- kleine, überschnittene Ärmelchen
- Schulterpolster
- gedoppelt verarbeitet

[Gefällt mir](#) [Senden](#)

DAZU PASST PERFEKT

BESTELLUNG
ZUR ZEIT MÖGLICH IN
Deutschland

ZAHLUNG
SICHER BEZAHLEN MIT
VISA MasterCard PayPal sofort
Vorauszahlung Lastschrift

VERSAND
KEINE VERSANDKOSTEN
bis 31.07.2012
DHL

HOTLINE
07123 1789978*
Mo-Fr 08.00 - 20.00
Sa 09.00 - 12.00

WILLKOMMEN

LOGOUT | MEIN KONTO

WARENKORB (0)

DAMEN
HERREN

VERSAND KOSTENFREI
BIS 31.07.2012

OUTLET
CITY
METZINGEN
OUTLET.CITY.COM

Online Shop > Aktionen Herren > Strenesse > Nachtblauer Anzug

[ZURÜCK ZUR ÜBERSICHT](#) [NÄCHSTER ARTIKEL](#)

STRENESSE

STRENESSE **82% REDUZIERT**
Nachtblauer Anzug
~~€ 589,00~~ **€ 279,00**
inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten

GRÖSSE ... Noch 4 Artikel verfügbar!

1 **IN DEN WARENKORB**

KEY FACTS **BESCHREIBUNG**

MATERIAL

Eleganter Anzug in tiefem Nachtblau aus reiner Schurwolle
Farbe: nachtblau

Sakko:

- leicht antaillierter Schnitt in bequemer Weite
- Einreiter mit zwei Knöpfen
- langes, schmales Revers
- schräge Stehbrusttasche und zwei

[Gefällt mir](#) [Senden](#)

DAZU PASST PERFEKT

BESTELLUNG
ZUR ZEIT MÖGLICH IN
Deutschland

ZAHLUNG
SICHER BEZAHLEN MIT
VISA MasterCard PayPal sofort
Vorauszahlung Lastschrift

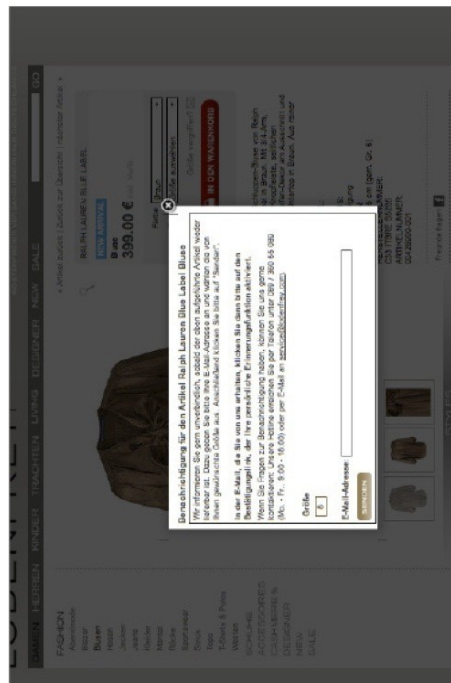
VERSAND
KEINE VERSANDKOSTEN
bis 31.07.2012
DHL

HOTLINE
07123 1789978*
Mo-Fr 08.00 - 20.00

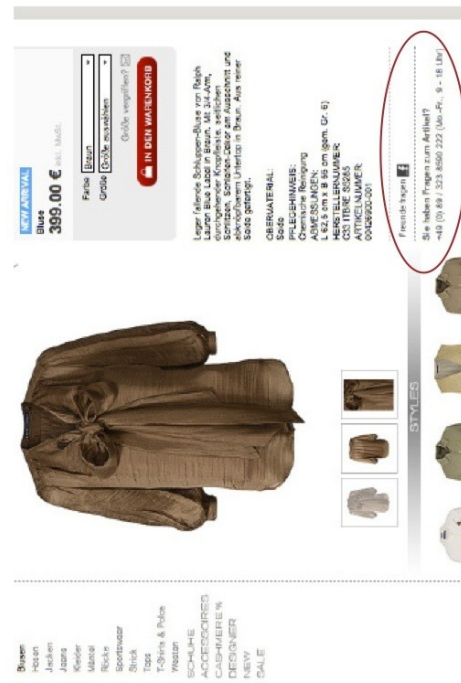
Anlage L: Benchmark Online-Shop von Multi-Channel-Händlern

LODENFREY (www.lodenfrey.com)

Lodenfrey bietet eine E-Mail-Benachrichtigungs-Funktion, wenn ein Artikel in der gewünschten Größe momentan vergriffen ist.



Außerdem bietet Lodenfrey die Funktion über Facebook die Meinung Freunden einzuholen, sowie ein Kundentelefon bei Fragen zum Artikel.

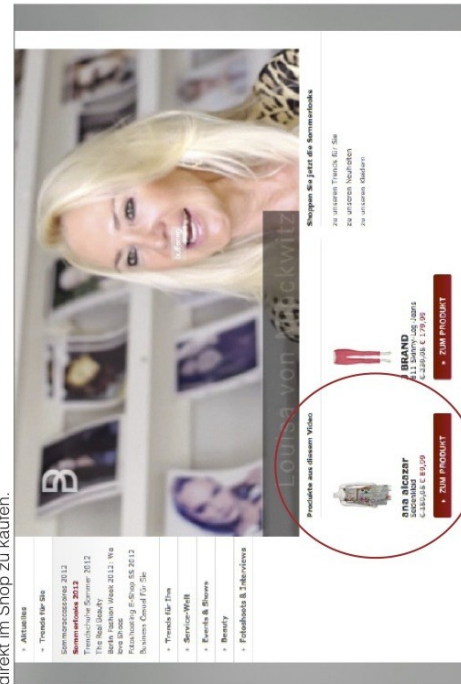


BREUNINGER (www.breuninger.com)

Breuninger setzt auf Inspiration und gestaltet Magazinartige Themenwelten mit Styleinspirationen von Stars welche der Kunde direkt im Shop shoppen kann.



Außerdem findet man im Online Shop das Breuninger Fashion TV mit Beiträgen zu unterschiedlichen Fashion-Themen und ebenfalls der Möglichkeit darin vorwommende Produkte direkt im Shop zu kaufen.



MANGO (www.mango.com)

Auch Mango bietet die Möglichkeit über einen Online-Katalog zu shoppen. Bei Klick auf den gewünschten Artikel öffnet sich ein neues Fenster mit allen Details und der Funktion den Artikel in den Warenkorb zu legen.

Des weiteren hat der Kunde die Möglichkeit die Verfügbarkeit eines Artikels in einer stationären Filiale online abzufragen.

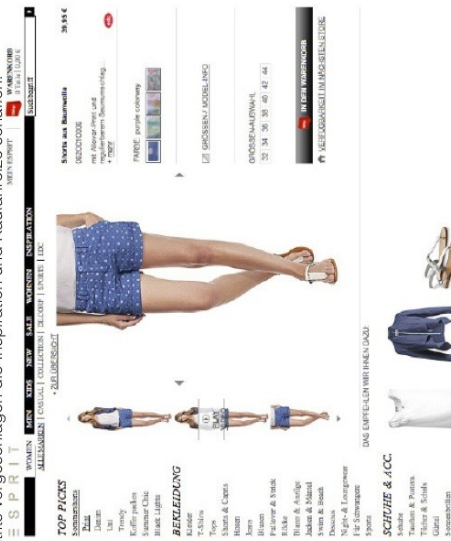
TOPSHOP (www.topshop.com)

Topshop bietet seinen Kunden neben den üblichen Filtermöglichkeiten nach Produktkategorien die Möglichkeit nach Designer zu filtern. Auf der Seite dann bekommt der Kunde Infos zum Designer und ausschließlich Artikel dieses Designers.

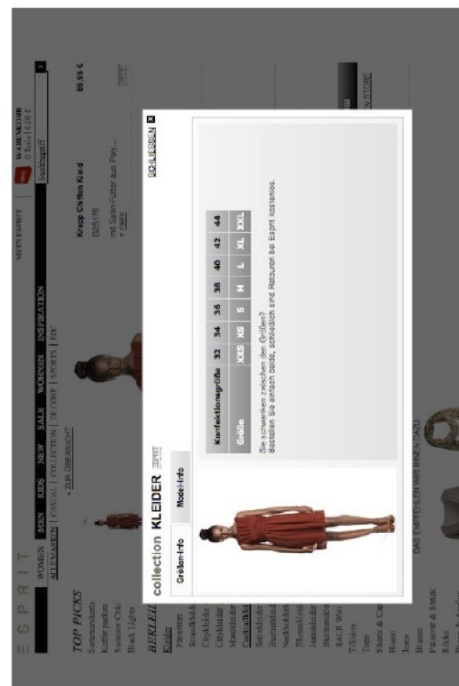
Auch die Möglichkeit nach Themen zu filtern ist gegeben: Themen wie 'Hotshop', 'FestivalLooks' oder 'Made in Britain' bereichern das Einkaufserlebnis und geben Inspiration um Kaufimpulse zu schaffen.

ESPRIT (www.esprit.de)

Esprit zeigt, wie Kunden über das Internet individuell beraten werden können durch Cross-Selling-Features wie „Das empfehlen wir Ihnen dazu“. Dem Kunden werden komplette Outfits vorgeschlagen die Inspiration und Kaufreize schaffen.



Ein besonderer Kundenservice ist auch der Hinweis, dass der Kunde bei Unsicherheit beide Größen bestellen soll, da die Retoure bei Esprit kostenlos ist.

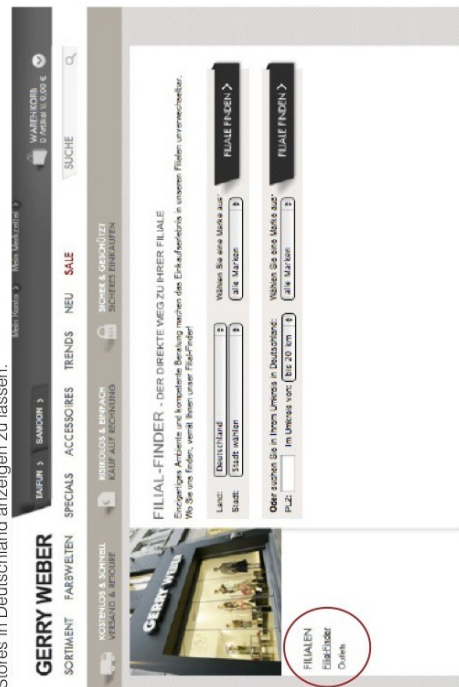


GERRY WEBER (www.gerryweber.de)

Schon auf der Startseite wird die Filialsuche von stationären Geschäften im Online Shop prominent angeeasert.

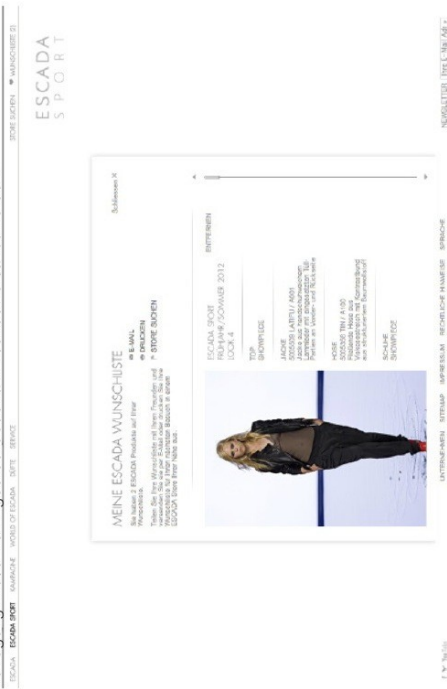


Beim Klick auf den Filialfinder gelangt man zu einer Suche sowohl nach Stadt, als auch einem bestimmten Umkreis. Außerdem hat der Kunde die Möglichkeit sich alle Outlet Stores in Deutschland anzeigen zu lassen.



ESCADA (www.escada.com/de)

ESCADA führt zwar keinen eigenen Monobrand Online Shop, nutzt den Online Kanal aber als Informations- und Kommunikationskanal und stellt ein „Wunschzettel-Feature“ zur Verfügung. Dieser kann gedruckt oder an Freunde versandt werden.

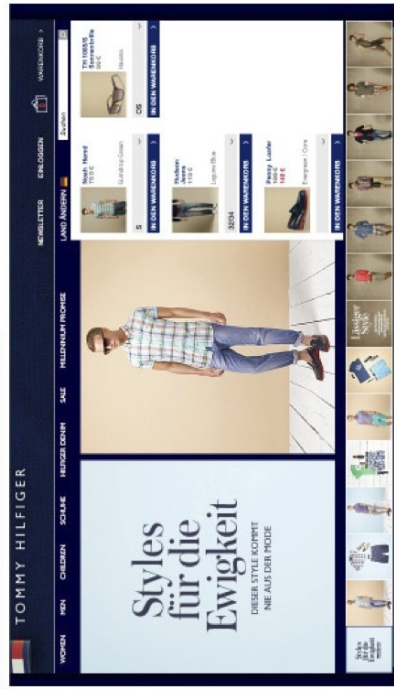


Ebenso hat der Kunde auch hier die Möglichkeit online nach stationären Filialen zu suchen. Zwar kann nicht direkt nach Outlet Stores gesucht werden, die Outlet Stores befinden sich aber mit in der Suche.

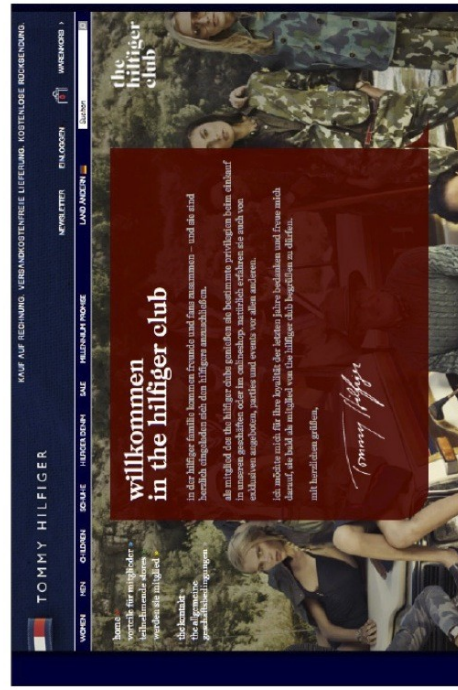


TOMMY HILFIGER (http://de.tommy.com/)

Über einen Teaser auf der Startseite „Most-wanted“ gelangt der Kunde auf diese Seite und bekommt Styling Vorschläge zu verschiedenen Themen. Beim Mouseover über ein Outfit schiebt sich ein zweites Fenster auf mit allen Artikeln die zu dem Outfit gehören und direkten Links zu den Produktdetailseiten.

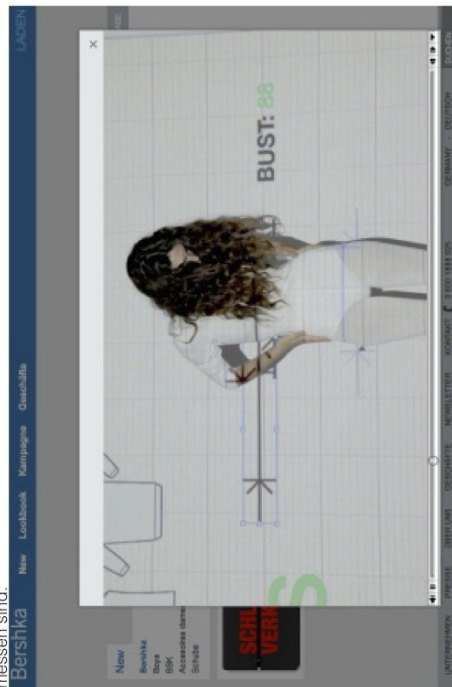


Zusätzlich wirbt Tommy Hilfiger für einen „Hilfiger Club“ in welchem Kunden sowohl von online als auch stationären Angeboten als Mitglied profitieren können.

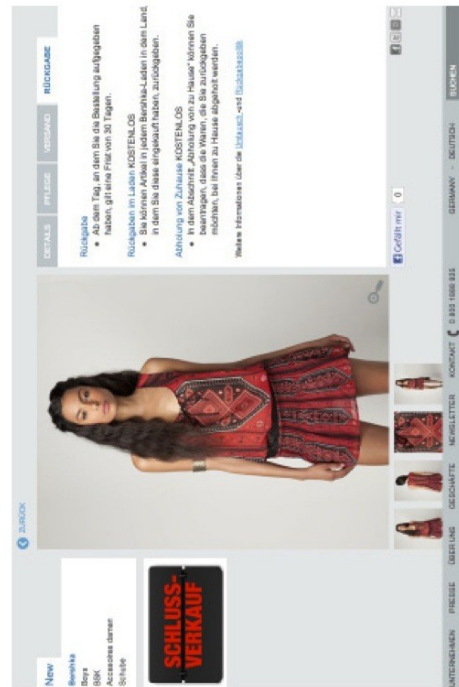


BERSHKA (www.bershka.com)

Bershka bietet eine spezielle Form der Kundenberatung: Unter 'Maßtabellen' auf den Produktdetailseiten findet man ein Video, das genau erklärt wie einzelne Körpermitße zu messen sind.



Ein weiteres Kundenservice Feature ist der Umtausch in einer stationären Filiale. Dieses Feature wird in MCS von vielen Kunden heutzutage vorausgesetzt.



CONLEY'S (www.conleys.de)

Auf der Startseite des Conley's Shops wird groß als erstes angeteasert, dass der Online Shop exklusive Ware online anbietet.



Im Katalog wird dem Kunden erklärt wie er schnell und einfach online bestellen kann. Im Online Katalog wiederum gelangt man per Klick auf die Teile auf die jeweilige Produktdetailseite.



OTTO (www.otto.de)

Otto stellt auf der Startseite z.B. eine Verknüpfung zu dessen TV-Spots her über einen „Jetzt Unsere Stars aus den TV-Spots entdecken“.

The screenshot shows the Otto website homepage with several promotional banners and navigation elements. At the top, there's a navigation bar with links like 'Startseite', 'Neuigkeiten', and 'Anmelden'. Below it, a large banner for '24-Stunden-Lieferung für 1€' is visible. Other banners include 'Sommer kommt von OTTO' and 'Neuheiten 2012'. A sidebar on the left lists categories like 'Bücher & Medien', 'Kinder', 'Wäsche/Bademode', 'Sport', 'Schuhe', 'Große Größen', 'Multimedia', 'Hauswirtschaft', 'Möbel', 'Heimtextilien', 'Baumarkt', 'Spielzeug', 'Reisen', 'Nischen', and 'SALE'. The main content area features a 'TOP-KAUFEN' banner with a 50% discount and a 'Neuheiten 2012' section with a woman's portrait.

Ebenfalls ein wichtiges Feature im Online-Shop sind Kundenbewertungen. Diese setzt Otto auf allen Produktdetailseiten ein.

The screenshot shows the Otto product detail page for a dress. The top section displays the product name 'MAMMO DRESS' and its price 'jetzt € 24,90'. Below this, there's a 'Kundenbewertungen (2)' section with a star rating and a summary of reviews. The reviews are from 'Annette' and 'Svenja', both giving 5 stars. The product description mentions '100% Polyester' and 'mit einem eleganten Schnitt'. The bottom section shows the 'Produktinformationen' and 'Zusätzliche Informationen'.

NECKARMANN (http://de.tommy.com/)

Bei Neckarmann werden täglich neue „Sensation des Tages“ Produkte auf der Startseite präsentiert. Diese haben eine besondere Preisreduzierung und sind zeitlich begrenzt.

The screenshot shows the Neckarmann website homepage. A large 'MEGA SALE!' banner is prominent, advertising 'Unschiagbare Preise!' and 'bis zu 80% Reduktion'. Below the banner, there's a 'Sensation des Tages' section featuring a Toshiba 3D-LED-TV. The TV is priced at '749,90 €' with a '70% Reduktion' from the original price of '2499,00 €'. The product details include '3D-LED-TV 46TL963G 116cm(46") FullHD, 2000Hz(AMR), DVB-T/C/S2'. The website also features a navigation bar with links like 'Startseite', 'Neuigkeiten', and 'Anmelden'.

The screenshot shows the Neckarmann product detail page for a Toshiba 3D-LED-TV. The top section displays the product name 'Toshiba 3D-LED-TV 46TL963G 116cm(46") FullHD, 2000Hz(AMR), DVB-T/C/S2' and its price '749,90 €'. Below this, there's a 'Kundenbewertungen (2)' section with a star rating and a summary of reviews. The reviews are from 'Annette' and 'Svenja', both giving 5 stars. The product description mentions '100% Polyester' and 'mit einem eleganten Schnitt'. The bottom section shows the 'Produktinformationen' and 'Zusätzliche Informationen'.

J.C. PENNEY'S (www.esprit.de)

Auch J.C. Penney's bietet seinen Kunden einen kostenlosen Versand in alle Stores zur Abholung in der Filiale.

Zusätzlich, zu den üblichen, Sign up for E-Mail-Feldern, kann man sich bei J.C. Penney's für mobile updates registrieren.

ARGOS (http://www.argos.co.uk)

Argos bietet online ein Click&Reserve-Feature. Dabei wird die Warenverfügbarkeit in einer beliebigen Filiale geprüft, bei Bedarf reserviert und schließlich vom Kunden vor Ort abgeholt.

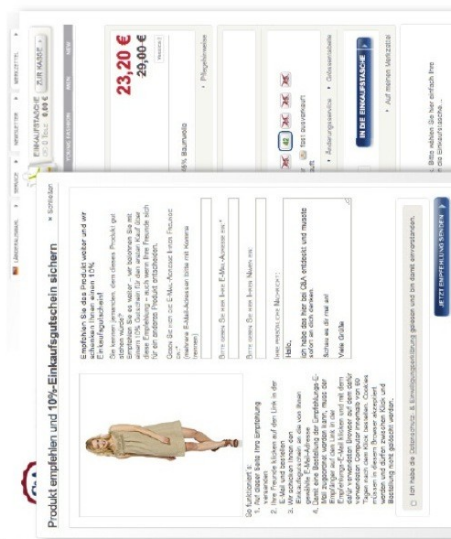
Der Kunde kann sich dadurch zu Hause in Ruhe informieren, im Ladenanprobieren und sich beraten lassen und die Artikel direkt mitnehmen ohne Versandkosten zu zahlen und auf lange Lieferzeiten warten zu müssen.

C&A (http://www.c-and-a.com/de)

Im C&A Online Shop wird dem Kunden täglich ein „Produkt des Tages“ angeboten. Somit hat der Kunde immer einen Anreiz den Shop aufzurufen. Außerdem wird durch den prominenten Counter immer ein schneller Kauflureiz geschaffen.

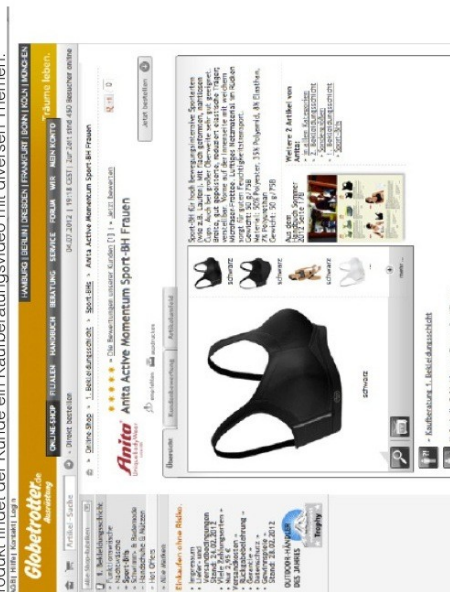


Im Sinne eines Member-gets-Member Konzeptes erhält jeder Kunde zusätzlich, der ein Produkt empfiehlt und dieser ebenfalls im Shop bestellt einen Einkaufsgutschein in Höhe von 10%.

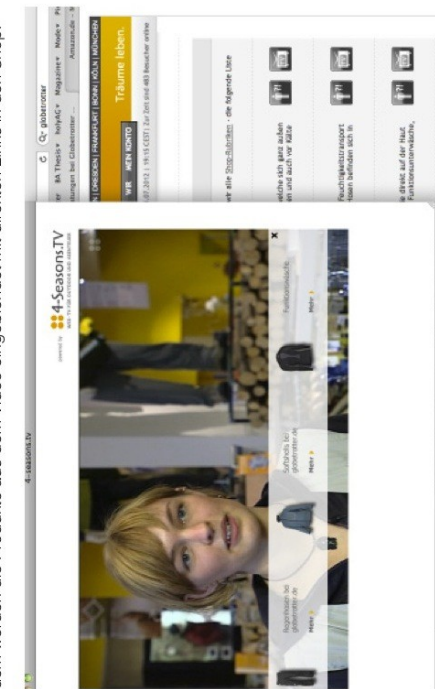


GLOBETROTTER (http://www.globetrotter.de/)

Globetrotter setzt sehr stark auf Vernetzung und Kundenservice. Auf der Produktdetailseite wird zum einen der Katalog angezeigt in welchem man das Produkt findet und zu jedem Produkt findet der Kunde ein Kaufberatungsvideo mit diversen Themen.



Bei Klick auf das Beratungsvideo öffnet sich ein neues Fenster in welchem sich das Video abspielt und der Kunde sich über eine online Kaufberatung informieren kann. Außerdem werden die Produkte aus dem Video eingebildet mit direkten Links in den Shop.

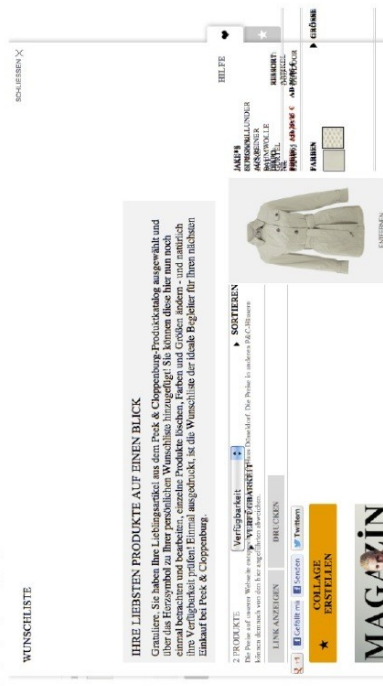


PEEK&CLOPPENBURG (<http://www.peek-cloppenburg.de>)

Im Katalog von Peek&Cloppenburg wird für den Newsletter geworben.



Kunden haben die Möglichkeit Produkte als Lieblingsprodukte zu markieren und sich eine Wunschliste zu erstellen die Sie zum stationären Einkauf mitnehmen können. Peek zeigt online zwar alle Produkte, bietet aber lediglich eine Warenverfügbarkeitsprüfung und keinen Kauf an.



Mit Hilfe eines Shopping Assistant* können die Wunschlisten und ebenfalls Collagen erstellt werden.

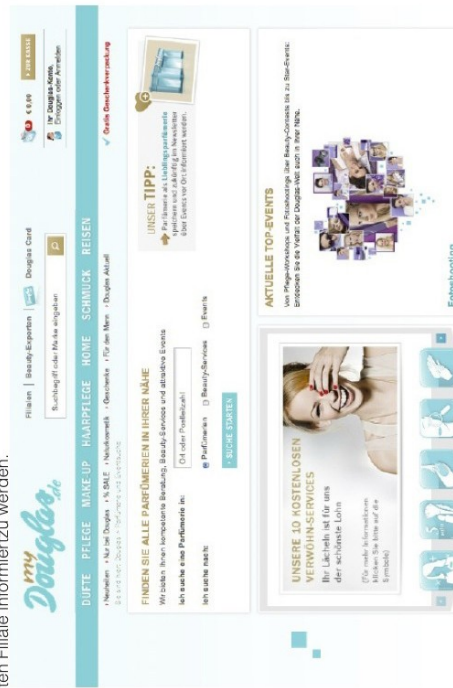


Zur Erklärung bietet Peek&Cloppenburg ein Video an, wie man sich Wunschlisten und Collagen erstellen kann. Die erstellten Looks können über Facebook und Twitter geteilt werden.



DOUGLAS (http://www.douglas.de/douglas)

Bei der Newsletter-Registrierung weist Douglas darauf hin, dass man eine Lieblingsfiliale auswählen kann um im Newsletter bevorzugt über Events und Aktionen der ausgewählten Filiale informiert zu werden.



Jede Filiale deutschlandweit hat Ihre eigene Seite im Douglas Shop über welche man von Aktionen, Services und Angebote dieser Filiale erfährt.



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, den TT. Monat JJJJ

Vorname Nachname